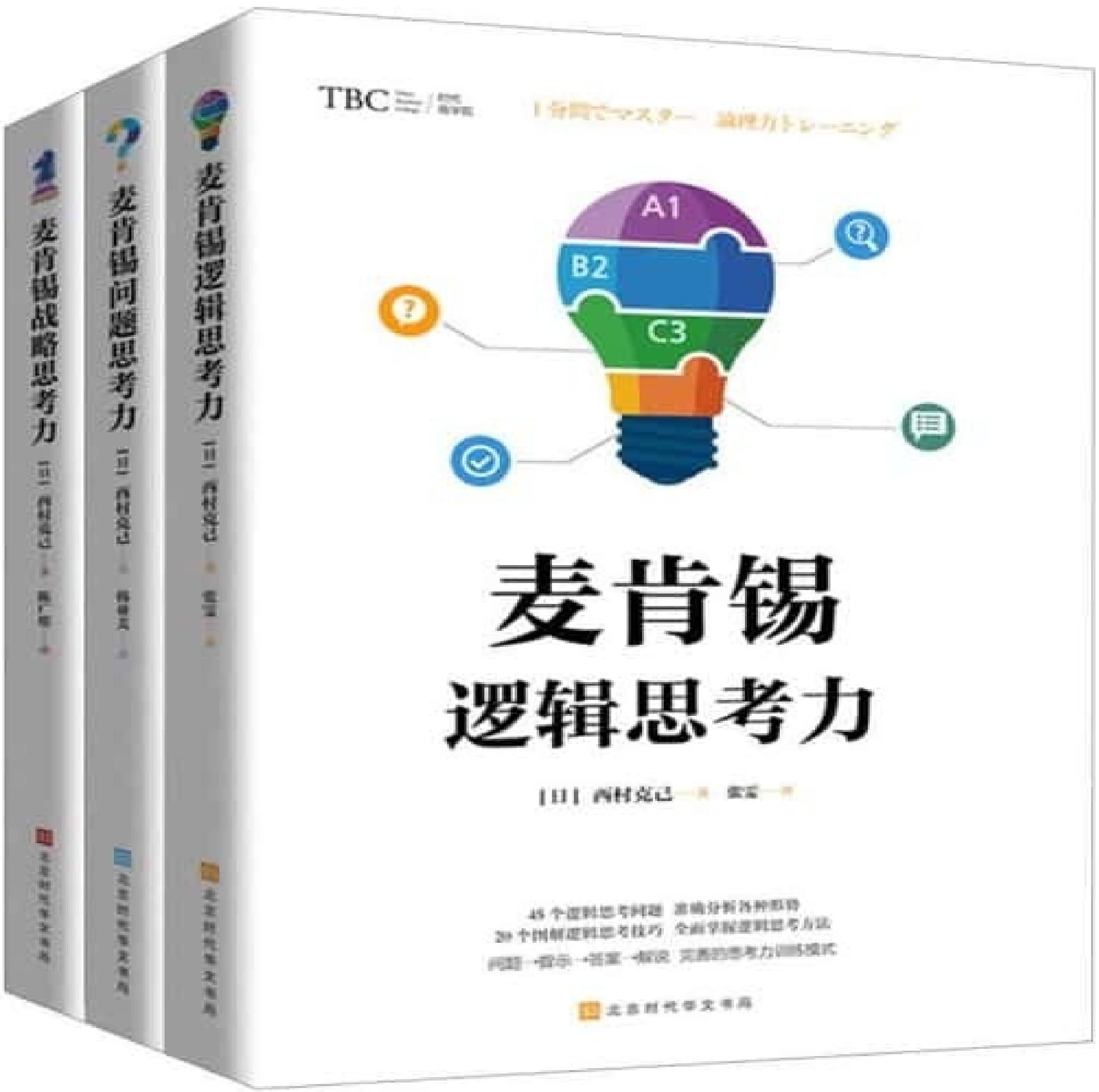
逻辑　问题　战略

破解各种职场问题　找到最佳工作路径

麦肯锡思考力系列

（套装共3册）

问题→提示→答案→解说



●麦肯锡逻辑思考力　●麦肯锡问题思考力　●麦肯锡战略思考力

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

总目录

麦肯锡逻辑思考力

麦肯锡问题思考力

麦肯锡战略思考力

1分間でマスター　論理力トレーニング



麦肯锡
逻辑思考力

[日] 西村克己——著　张雯——译

45 个逻辑思考问题　准确分析各种形势
20 个图解逻辑思考技巧　全面掌握逻辑思考方法
问题→提示→答案→解说　完善的思考力训练模式

北京时代华文书局

作者简介

[日] 西村克己

现为芝浦工业大学研究所客座教授、管理咨询顾问。1982年自东京工业大学经营工学研究所毕业。曾任职于富士胶卷公司，1990 年进入日本综合研究所担任主任研究员，同时兼任民间企业的管理顾问，开办员工进修课程，并在各处发表演讲。2003年起，担任芝浦工业大学工学管理研究所教授，自2008 年起担任芝浦工业大学研究所客座教授。专业领域包括科技管理、项目管理、管理策略、策略性思考及图解思考。著作有《逻辑思考力》《逻辑工作法》《用“图”说话》《了解经营策略》《一分钟读懂科特勒》《一分钟读懂彼得·德鲁克》《一分钟读懂迈克尔·波特》《一分钟读懂杰克·韦尔奇》《麦肯锡逻辑思考力》《麦肯锡战略思考力》《麦肯锡问题思考力》。

麦肯锡逻辑思考力

[日] 西村克己——著　张雯——译

1 分間でマスター
論理力トレーニング

图书在版编目（CIP）数据

麦肯锡逻辑思考力/（日）西村克己著；张雯译. --北京:北京时代华文书局，2018.9

ISBN 978-7-5699-2560-9

Ⅰ. ①麦… Ⅱ. ①西… ②张… Ⅲ. ①逻辑思维一研究 Ⅳ. ①B804.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第184187号

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2016-7283

Ippunkan de Master Ronriryoku Training

Copyright ©2015 Katsumi Nishimura

Originally published in Japan by SB Creative Corp.

Chinese (in simplifed character only) translation rights arranged with SB Creative Corp.,Tokyo through CREEK＆RIVER Co.,Ltd.

All rights reserved.

麦肯锡逻辑思考力

MAIKENXI LUOJI SIKAO LI

著　　者丨[日]西村克己

译　　者丨张　雯

出 版 人丨王训海

策划编辑丨胡俊生

责任编辑丨周　磊

装帧设计丨程　慧　王艾迪

责任印制丨刘　银

出版发行丨北京时代华文书局http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街138号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011　电话：010-64267955 64267677

印　　刷丨北京凯德印刷有限责任公司　010-87743828

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本丨880mm×1230mm　1/32　印张丨6　字数丨136千字

版　　次丨2019年1月第1版　印　　次丨2019年1月第1次印刷

书　　号 | ISBN 978-7-5699-2560-9

前言

本书能帮助你掌握有益于工作的逻辑思维。

理科读者或许会认为“我擅长逻辑思维，所以选学了理科，并且从事了与逻辑相关的工作”。但是你想错了。你并非因为擅长逻辑思维才选择理科，而是因为擅长数学类科目，才选择了理科。

教育部门所认定的逻辑思维，其实是所谓的“数学”。也就是说，“教育课程的逻辑思维=数学”。但在工作中，数学因素只占人们需要用到的逻辑思维的极小部分。例如，苏格拉底的经典理论——“人类会死，苏格拉底是人类，所以苏格拉底会死”——就不是数学。

当然，擅长数学的人在逻辑思维方面确实有优势，但在工作中所需用到的逻辑思维中，数学所占的比例少之又少。

本书将为你介绍在工作中需要用到的逻辑思维的理论、知识、思维方式、劝说方法等。本书在让你吸收理论和知识的同时，还能通过大量实例来吸取其他知识，很有阅读价值。此外，书中包含的内容丰富，譬如能让你现学现用的企业实例，或是职场中常见的陷阱等。

书中的问题和解说实例全部以真实事例为基础。部分抽象化的问题，则是以多位人士日常生活的经历改编的。本书可以让读者在学习知识的同时，掌握思考的智慧和工具。

用混凝土搭建知识的高楼大厦时，需要的是架构（思维方式）和钢筋（方法、理论）。同样的，在进行逻辑思维的时候，需要先正确掌握其理论和知识。

逻辑思维能力可以通过反复练习来掌握。就算你对理论了若指掌，但如果不使用，也是学不会的。

常有人问我："是不是只要学会逻辑思维，就能在工作中无所不能了？"我的答案是，视情况而定。这是为什么呢？

工作的种类分为两种，一种是需要用到逻辑思维的，另一种是要注重感性的。例如，判断某人的行为是否违规，只要比对事实和规定，就能依靠逻辑思维作出判断。可如果现在你想要的是鼓舞员工的士气，那就很难用逻辑思维来做到了。"你是这个项目的负责人，你必须好好干"——这种话你说再多遍，也未必能激发员工的干劲来。

也就是说，在人类的心理层面上，逻辑思维是行不通的。比如，有顾客向你投诉，情绪很激动。如果你从一开始就对其有理有据地分析问题，对方则很可能认为你是在狡辩。这时你就需要先听取顾客诉求，直至其情绪平稳下来为止。

本书以"问题+提示"的问答形式来呈现，所以请读者在看到提示后给自己留出至少五秒钟的时间。等得出自己的答案后，再阅读"解说"部分。因为思考后的阅读能使你更容易理解，留下更深刻的印象。

另外，除“解说”之外，本书还插入了许多“麦肯锡顾问教你”专题。如果读者觉得光看解说意犹未尽，可以通过图解来进行更深层次的学习。

这本书一定会让各位读者爱不释手。祝大家开卷有益！

西村克己

目录

前言

第一章　培养无死角的整体观，避免遗漏或重复

不想表述听起来像狡辩，就要善用MECE法则把握整体

问题01　不断强调优点的广告，真的效果好吗？

问题02　以提升饮食文化为目标的朝日啤酒为什么加入发泡酒市场竞争？

问题03　为什么按照商定聚会，反而败兴而归？

麦肯锡顾问教你　用MECE法则把握整体，避免遗漏或重复

问题04　两家客流量大的超市大卖场，有什么共同特点？

麦肯锡顾问教你　执行MECE法则的三个步骤

问题05　为什么北极熊抓不到企鹅？

麦肯锡顾问教你　思考要兼顾正反两面

问题06　如何扭转营销劣势，超越行业老大？

问题07　微软如何借力提高产品质量？

问题08　记不起过去的工作，怎么做总结？

问题09　完美的策略框架，要包括哪三个方面？

麦肯锡顾问教你　用“7S”与“4P”把握整体框架

第一章　复习

培养完整的思考模式，你需要这样做

第二章　思考有逻辑，说话才能有条理

想要与人顺利沟通，就要养成有逻辑的思维方式

问题10　为什么美国能够包容多元文化？

问题11　日本手机为什么会输给iPhone？

麦肯锡顾问教你　先从宏观思考，再向微观深入

问题12　崇光百货公司为什么会破产？

问题13　明明列出了数据资料，为什么还是无法说服他人？

问题14　经济形势不好，一定不好经营吗？

麦肯锡顾问教你　用三角逻辑检验，强化论述

问题15　犯罪调查，该用归纳法还是演绎法？

麦肯锡顾问教你　用好归纳法的三个步骤

问题16　优衣库的营业目标，为什么设定得那么高？

麦肯锡顾问教你　用好演绎法的三段论证

问题17　面对顾客投诉，为什么有理有据的解释却适得其反？

第二章　复习

构建逻辑思考框架，你需要这样做

第三章　分门别类整理资料，明确从属关系

把资料按从属关系整理，这样做事更有效率

问题18　“大风一刮木桶店赚翻天”，这是为什么？

问题19　要把不同的品牌分类，你该怎么办？

麦肯锡顾问教你　区分独立关系与从属关系

问题20　公司内部的相关资料，如何分类与整理？

麦肯锡顾问教你　独立关系与从属关系混杂时的整理技巧

问题21　老板要你提高业绩，你有什么办法？

麦肯锡顾问教你　制作逻辑树的诀窍

问题22　从持续经营的角度考虑，企业想要提升利润应该怎么做？

麦肯锡顾问教你　两种方法，制作完整的逻辑树

问题23　提升公司业绩，应该从哪里着手？

问题24　营销部门的营销计划书，应当如何管理？

麦肯锡顾问教你　运用WBS拟定计划

第三章　复习

资料分类简洁又明了，你需要这样做

第四章　排列优先顺序，就能让投资回报率最高

想要出色地完成工作就要重视QCD

问题25　哪种发言效果更好？

麦肯锡顾问教你　确立优先顺序的三个要素

问题26　在品质与交付期之间如何取得平衡？

问题27　早上上班后，最需要做的是哪件事情？

问题28　什么工作上午做起来效率最高？

麦肯锡顾问教你　科学运用一日三分法，提高工作效率

问题29　待办事项太多，应该怎么安排时间？

问题30　企业的组织机构故事，依据是什么？

问题31　用替换的方法来降低成本，可以用在哪些方面？

麦肯锡顾问教你　锁定四个对象，发挥替换效果

第四章　复习

轻松提高投资回报率，你需要这样做

第五章　制定有效对策，要先查明根本原因

学会连问五个“为什么”，培养积极思考的习惯

问题32　花王为何耗费巨资收购嘉娜宝？

问题33　看到不同的报道，你该如何判断？

问题34　为什么营销部门的员工打电话时间特别长？

问题35　哪些是实事？哪些是主观判断？

麦肯锡顾问教你　分辨事实与判断，避免偏见影响决策

问题36　职场中要极力避免“差不多”“大约”“尽量”等，你知道为什么吗？

问题37　三星如何用本土化开拓海外市场？

问题38　团队负责人要求你做市场分析，你该从何入手？

麦肯锡顾问教你　先分开再解析，才易于找出对策

第五章　复习

刨根问底，找出对策，你需要这样做

第六章　学会表达，让人一听就懂

如果不会“说”，那就先学会“听”

问题39　经理把会议当演讲，有什么问题？

问题40　答非所问，你该怎么办？

问题41　适合的管理宽度是多少？

问题42　怎样才能做到说话简洁，避免没完没了的会议？

问题43　为什么儿童类节目，大多具备三个要素？

麦肯锡顾问教你　要想说得简明扼要，先把结论整理成三个要素

问题44　什么样的年终汇报才能出彩？

麦肯锡顾问教你　用好金字塔结构，整理资料不犯难

问题45　没有逻辑顺序的发言，应当要如何整理？

麦肯锡顾问教你　先分类整理再综合评价，零散的资料也可以得出结论

第六章　复习

表达更清晰，沟通更顺畅，你需要这样做

返回总目录

第一章　培养无死角的整体观，避免遗漏或重复

不想表述听起来像狡辩，就要善用MECE法则把握整体

你有没有过这种经历——你满怀热忱地想要说服别人，对方却并不愿意接受你的意见；或者，你自以为为演讲做了充分的准备，却被出乎意料的提问打了个措手不及？

当类似体验的频率变高，就说明你已经陷入了缺乏逻辑思维能力的困境。别人否定你的意见，或是用怪异的提问否定你的提案，并不代表对方想故意刁难你。正因为你未能用逻辑来衔接你的表述，或是重要的项目中存在遗漏，所以在遗漏被指出的时候，你才会感觉对方的问题在意料之外。

本章首先要明确的是狡辩和逻辑思维的不同。一旦你企图凭借罗列优点的做法来说服对方，你的表述就会变成狡辩。

接下来，你会学到在拓宽视野消除思维盲区的过程中需要注意的要点。并且，为了防止重复思考陷入打地鼠的僵局，我们还要学习如何用MECE（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive，无遗漏无重复）法则来把握整体。不懂得MECE法则的读者，还请你在解决问题的过程中逐步了解其含义和使用方法。

把握整体以后，确立优先顺序

只要用MECE法则防止了思维的遗漏或重复，就能做到把握整体。一旦把握了整体，你就不会被出乎意料的提问吓倒。届时针对每一个提问，你都能在大脑中找到足以解释它的部分，就好像脑海中存在一幅世界地图。

看到我说“要用MECE法则把握整体”，可能有部分读者会觉得“就连工作时间都是有限的，我怎么可能全部把握呢”。不过，我的意思并不是要你用MECE法则来捕捉一切细节。

我想说的是，请你用MECE法则把握了整体后确立优先顺序。你可以与你最初设定的目标作比对，评估在达成目标的过程中哪些是需要的，哪些是不需要的；你要为需要的东西投入多少时间——思考它们的优先顺序，判断投资回报率。

如何才能拓宽视野？

如果你想要拓宽自己的视野以培养整体观，那么当你认定目标之后，提出的第一个问题的关键词应当就是“MECE法则”。

我想，体会到MECE法则重要性的读者这时就会感到好奇：“怎样才能做到MECE法则？”做到MECE法则是有诀窍的，那就是“反过来思考”。逆向思维，也是能帮你寻找死角的思考方法。

这里介绍三种可以现学现用的方法，以帮助你做到MECE法则。

一是“要消除死角，就不能仅仅思考正面因素，负面因素也必须考虑到。”譬如说，如果你能同时掌握好优势和劣势两方面，就能轻松发现死角了。

二是“大胆思考相反的替代方案，以消除死角。”假设你面前有一堆工作，非完成不可。这时你可以反过来思考一下，如果不完成的话会发生什么。思考完成后，相信你就不会去做那些回报率较低的工作了。

三是“按时间轴的顺序来思考。”按照“初期投资—维持费用—撤出费用”的顺序以“开始—过程—结果”来思考的话，视野就能得到拓展。此外，按照时间轴的顺序来整理工作的阶段安排，还能防止步骤的遗漏。

经过MECE法则定义后的整体被叫作“框架”。比如体育中的“心・体・技”就是框架的一种。后面会做详细说明，敬请期待。

问题01　不断强调优点的广告，真的效果好吗？

我们看广告的时候会发现，广告经常片面强调产品的优点。尤其是电视频道的广告，让人感觉商家对于“第一”的强调用力过猛。

那么，怎样才能让广告词不显得过于刻意，并且不会变成狡辩呢？


No.1
No.1
No!
No.1

提示　商品真的全都是优点吗？

答案01　对缺点也进行说明，不留死角

【解说】狡辩与逻辑思维的区别

片面强调优点、故意隐瞒缺点的做法，会让观众感觉太过刻意。这时就应该把缺点也亮出来大方地说明，有意识地摆出堂堂正正的姿态来。

在表述时只强调优点而隐藏缺点，说出的话就成了狡辩。要想做到有逻辑，就得谨记不要像狡辩那样隐瞒缺点，而要留出死角。

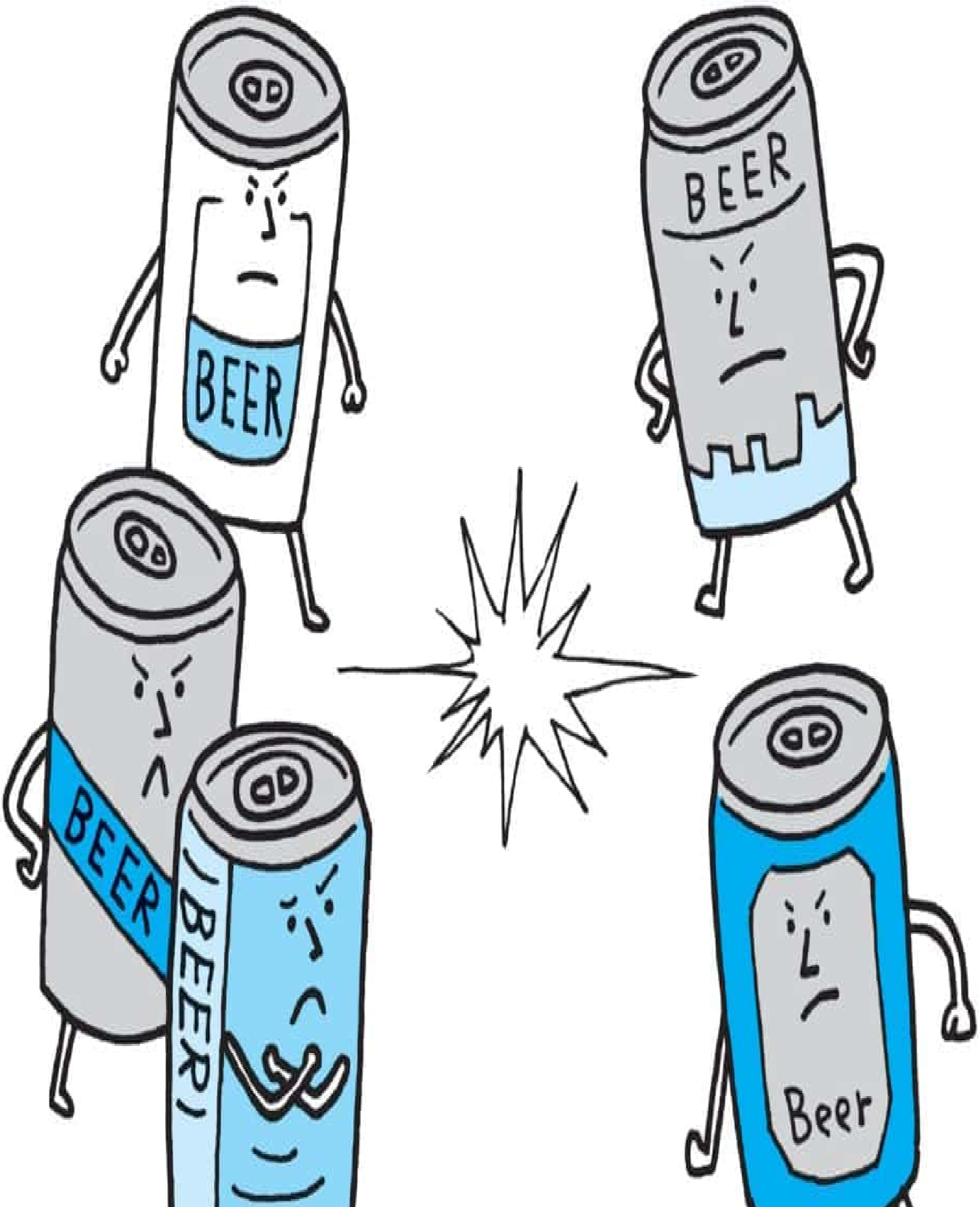
所谓逻辑性，指的是“条理明确不自相矛盾”。你需要条理明晰，清楚地把自己的想法传达给听者。在这些条理中，决不能存在前后对应不上的矛盾。

要想做到有逻辑地说明，就必须时刻意识到“为什么（Why）”。如果你无法明确地回答“为什么”，就不能称之为有逻辑。例如，“从我的经验来说”这句话，就不是符合逻辑的说明，因为经验的内容只有体验了那段经历的人才知道。这种无法传达给他人的说明，不能算作有逻辑的解说。

在本章中，首先还请把注意点放在“消除死角”这一做到逻辑思维的大前提上，与我一同思考。

问题02　以提升饮食文化为目标的朝日啤酒为什么加入发泡酒市场竞争？

现今啤酒行业已经进入了产品多样化、竞争激烈的时代，可朝日啤酒却一度在“提升饮食文化”经营理念的引导下，对发泡酒的销售采取观望态势。之后，朝日下定决心推出了“使用深层海洋水酿制的发泡酒”，朝日为何会不惜颠覆经营理念也要加入发泡酒市场的竞夺呢？


BEER
BEER
BEER
BEER
Beer

提示　究竟什么是“做到逻辑思维的大前提”？

答案02　因为不想留下死角

【解说】消除思维的遗漏，拓宽视野

最初朝日啤酒之所以迟迟不启动发泡酒的销售，是因为考虑到这违背了其经营理念，无法为“提升饮食文化”做贡献。彼时朝日啤酒的思路是采用最高级的麦芽酿造美味的啤酒，致力于生产超干（super dry）品种。而就在朝日啤酒对发泡酒持观望态势的同时，麒麟啤酒以破竹之势拓展了市场，这逼得朝日啤酒不得不下定决心涉足发泡酒市场。

发泡酒因政府放宽管制采取低税率而诞生，放置新市场会使自己丧失商机。如果作为一家地区啤酒生产商，本身市场占有率小，完全可以选择不进入发泡酒市场。但对于以全国市场为目标的朝日啤酒而言，放宽管制就是商机。不能抓住商机，新市场就会被竞争对手肆意瓜分，自己也会因此丧失主导权。

所谓做到逻辑思维的大前提就是消除死角。朝日啤酒没有被单一思维所束缚，优先选择消除死角。消除思维的遗漏，拓宽视野，是做到逻辑思维的第一步。

问题03　为什么按照商定聚会，反而败兴而归？

总经理新搬进了一座独门独户的别墅，他的十个部下决定前去拜访，庆祝总经理官乔迁新居。为给总经理夫人减轻负担，众人商定聚会那天“每人带上一两道菜”去拜访。而由于饮料较重，则由总经理来准备。一切安排妥当，那么结局会怎样呢？



提示　这是我朋友的真实经历。个体最优的集合体，未必能做到集体最优。

答案03　众人带来的食物多有重复，聚会很是败兴

【解说】用MECE法则来把握整体

当人们接到类似于“自由地去做能做的事情”这类抽象指令的时候，大多会出现两种情况。一是大部分人去做同一项工作；二是必需的工作被放置在一边，无人理会。

前述的问题中实际发生的情况是，大多数人都带了寿司过去。餐桌上摆满了寿司。除此之外，炸鸡和高级红酒也出现了好几份。虽然事先约定饮品由部长来准备，但大家都认为这种场合应该喝高级红酒，于是纷纷做了准备。

聚会中不见薯片等小零食的踪影，一开餐就是寿司和炸鸡，气氛还没热闹起来所有人就都吃饱了肚子，连带着酒也没喝上几口。聚会结束，众人败兴而归。

这和工作非常类似，把握整体、思考怎样的平衡才能使团队做出成绩至关重要。并且，在把握整体的时候，首先需要做到无遗漏无重复。这种无遗漏无重复的状态，在逻辑思维中被称为“MECE法则”。

麦肯锡顾问教你　用MECE法则把握整体，避免遗漏或重复

没有遗漏或重复的状态

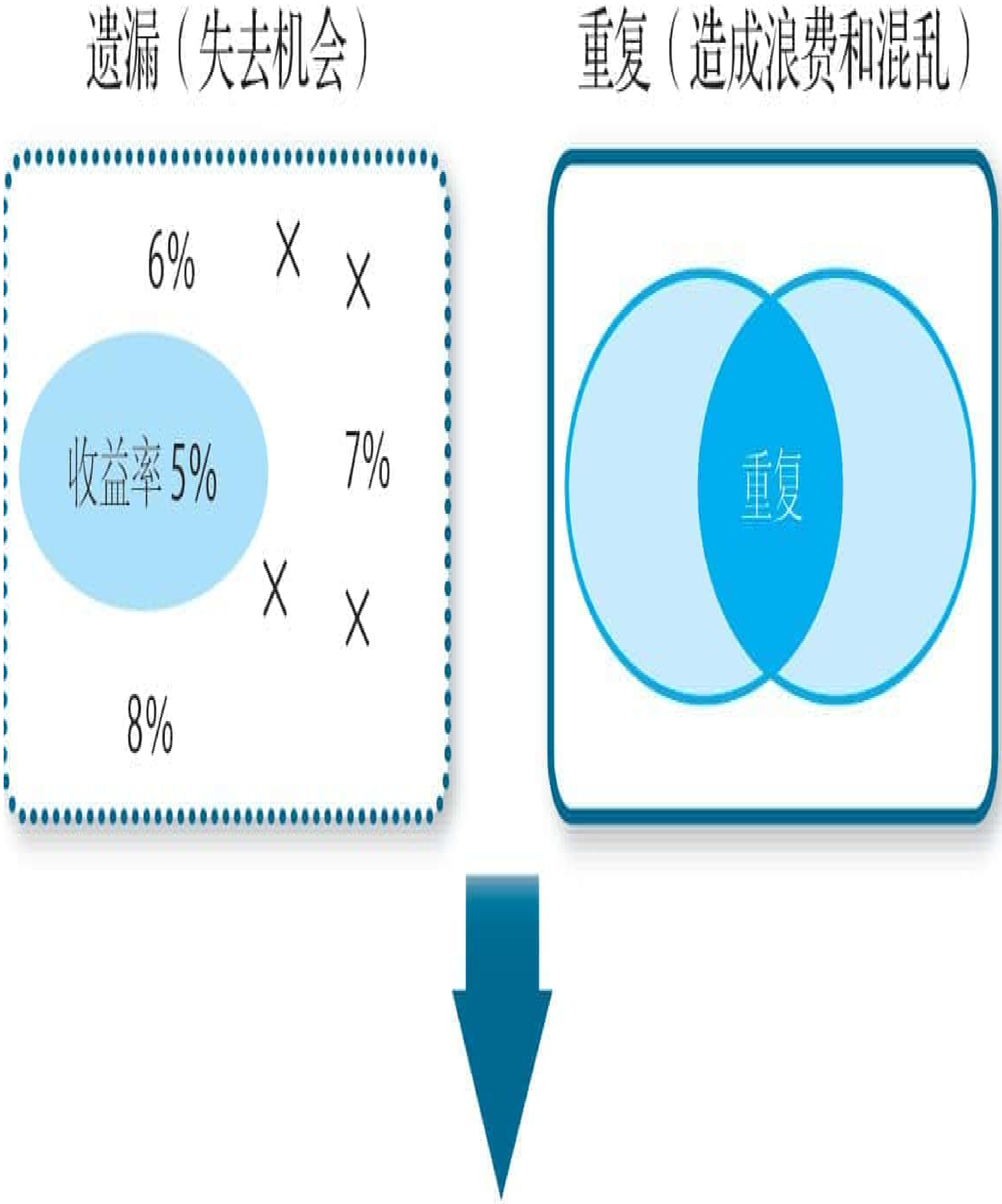
MECE法则是一种能让人系统把握整体的思考方式，意思是“没有遗漏或重复”。那么，提醒自己做到MECE法则又为什么这样重要呢？

存在遗漏会造成死角，也就容易令人失去机会。举个例子，假设你做了一次不动产投资，在房产销售人员的推荐下购买了一栋租金年收益率5%的二手公寓。但是，如果你事先多做调查，说不定能够找到一栋租金年收益率7%的新建公寓。类似这样的遗漏，就造成了机会的丧失。

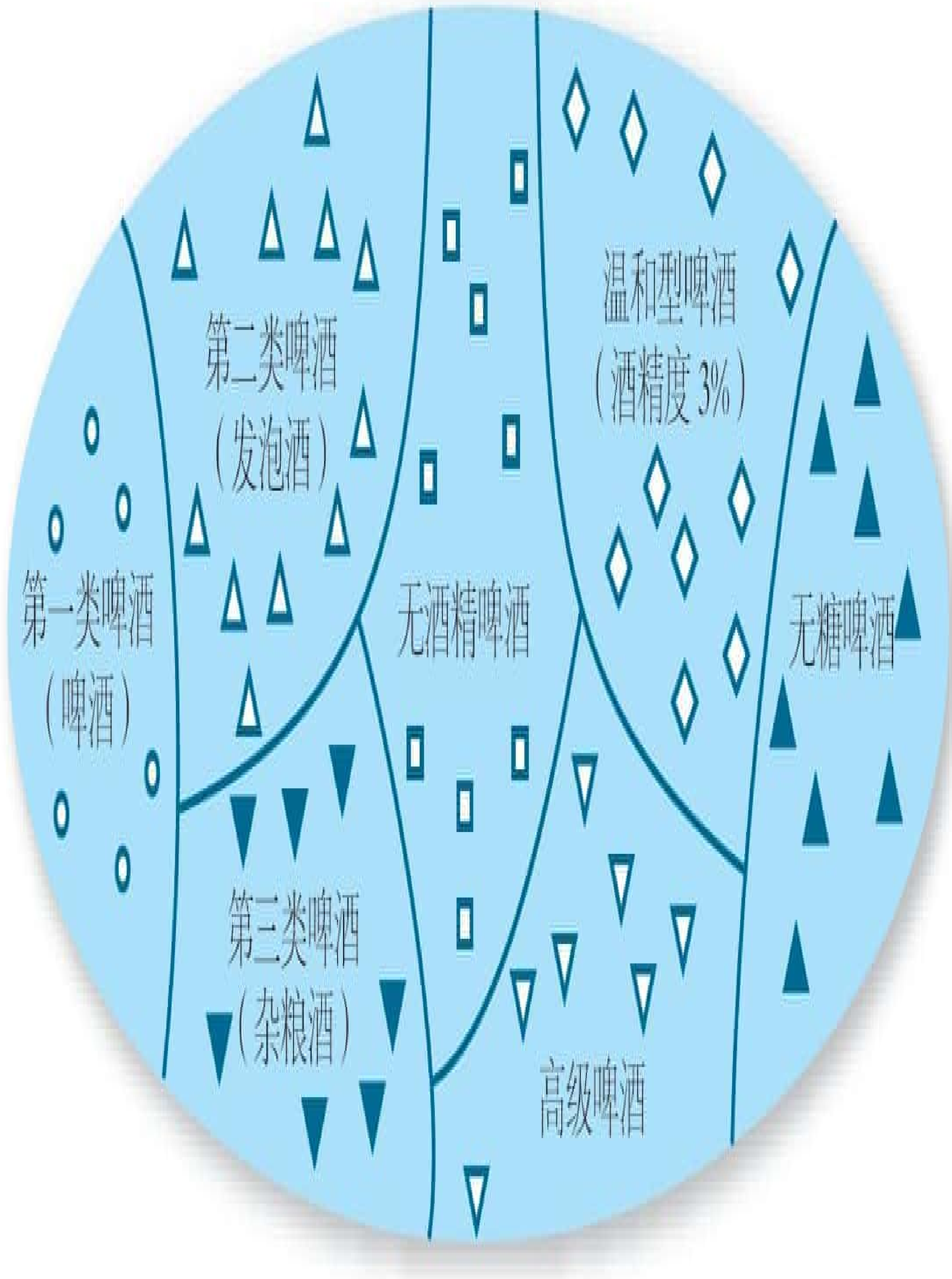
另外还需时刻铭记的是，“重复会引发浪费和混乱”。举个例子，要是财务部和人事部双方都负责计算工资，会发生什么？二次作业不仅会带来浪费，有时还会出现双方推卸责任的情况。

MECE法则能在许多情况下使用，比如开展新业务时、失去了对整体的把控时、努力了却无法得到成果和解决方案时、想用较少的精力换取较多成果时，等等。

确认目的后就用MECE法则来把握整体



用 MECE 法则（无遗漏无重复状态）来思考


第一类啤酒
（啤酒）
第二类啤酒
（发泡酒）
第三类啤酒
（杂粮酒）
无酒精啤酒
温和型啤酒
（酒精度 3%）
高级啤酒
无糖啤酒

MECE法则示意图

问题04　两家客流量大的超市大卖场，有什么共同特点？

7＆I与Aeon都属于吸引客流能力极高的超市。这两家超市采取了什么措施呢？请站在吸引客流的手段这一视角来思考。


超市
超市

提示　都说一旦什么地方建成7＆I和Aeon，其周边环境就会发生改变。前些日子我在浜松市听说，Aeon建成后有许多人搬家到其周边，催生出了一条住宅街。

答案04　构建一站式购物中心

【解说】按整体来看待

7＆I和Aeon将自己的商场定位为日常购物和休闲的场所，具体来说就是构建一站式购物中心。譬如，商场中提供电影院、餐饮店、游戏中心、健身房、医疗设施等多项服务。这两家企业，把店铺周边也算在整体之内。

以前在冈山的仓敷有一家“CHIBORI公园”，它的位置极佳，距离仓敷站不远。当Aeon在它附近开设店铺，人们希望商场的建成能增加公园的客流量。然而，结果却与事与愿违，附近的人们更愿意在休息日让自己泡在Aeon里。

构建一站式购物中心提升吸引客流的能力，其实质是从物品消费（所有价值）向“事件消费（使用价值）”的转化。所谓事件消费，指的是从经验、体会、回忆、人际关系、服务等不可见的“事件”中寻找有价值的消费行为。家庭中的家用电器等“物品”已趋于饱和，愿意给“事件”花费同等金钱、为自己制造一段美好回忆的消费者越来越多。

麦肯锡顾问教你　执行MECE法则的三个步骤

确认目的→把握整体→确立优先顺序

先确认目的，然后用MECE法则把握整体，最后将关注点集中在某些部分，这个顺序至关重要。有些人一听说MECE法则很重要，就会认为有必要把握全部情况、采取一切措施。这是错误的。说到底，MECE法则不过是用来把握整体情况的一种手段而已。

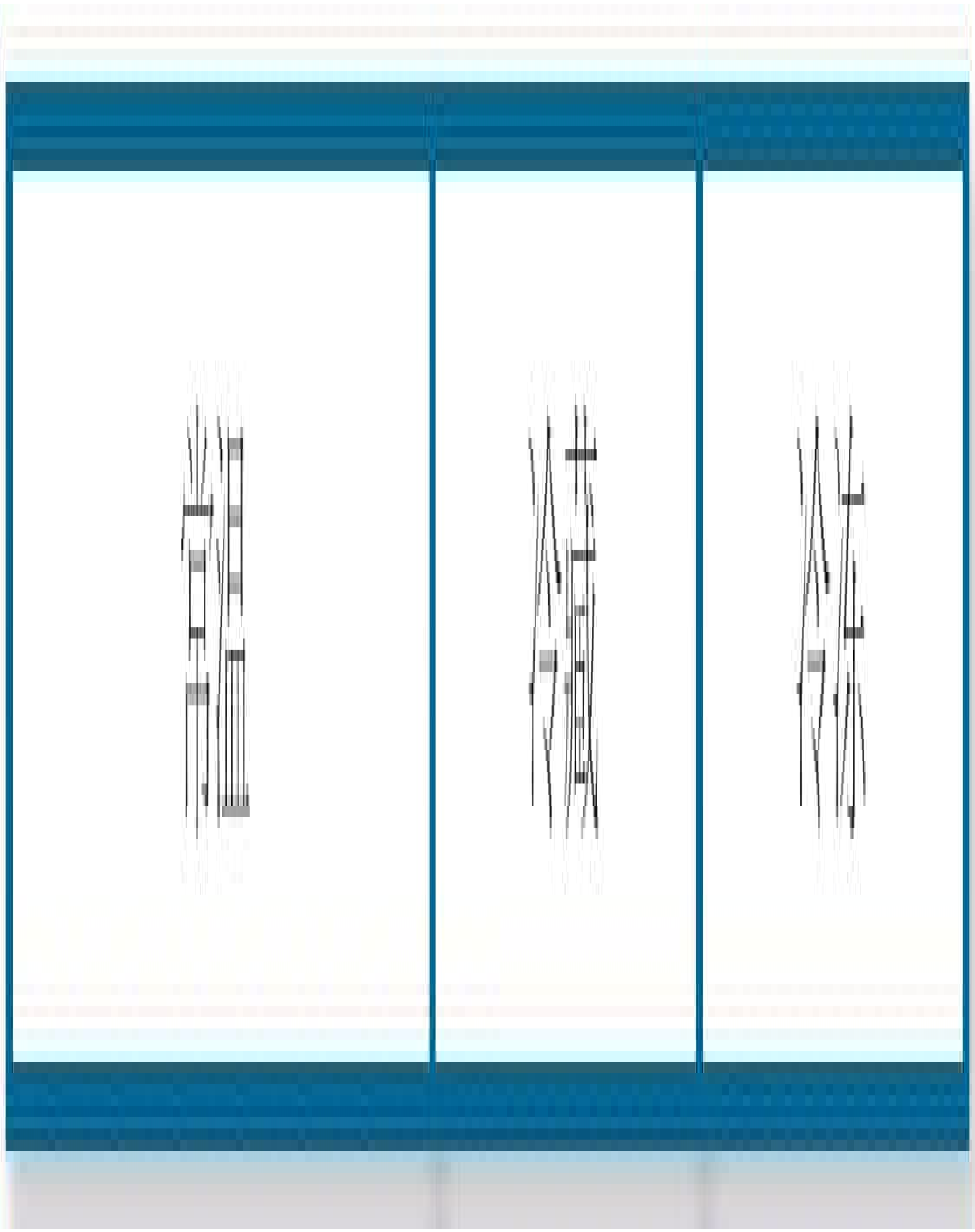
由于时间和预算有限，所以在利用MECE法则纵观整体后，应该确立优先顺序（priority优先权），再选择你认为重要的部分进行深入研究。利用有限的时间和预算换取最大的投资回报，这在商务活动中不可或缺。

在营销中，市场细分的第一步是用MECE法则将整个市场分类。做完这一步后，再从市场的大小、发展前途、如何发挥本企业的优势等角度，来锁定目标市场（顾客），即所谓的排列优先顺序。

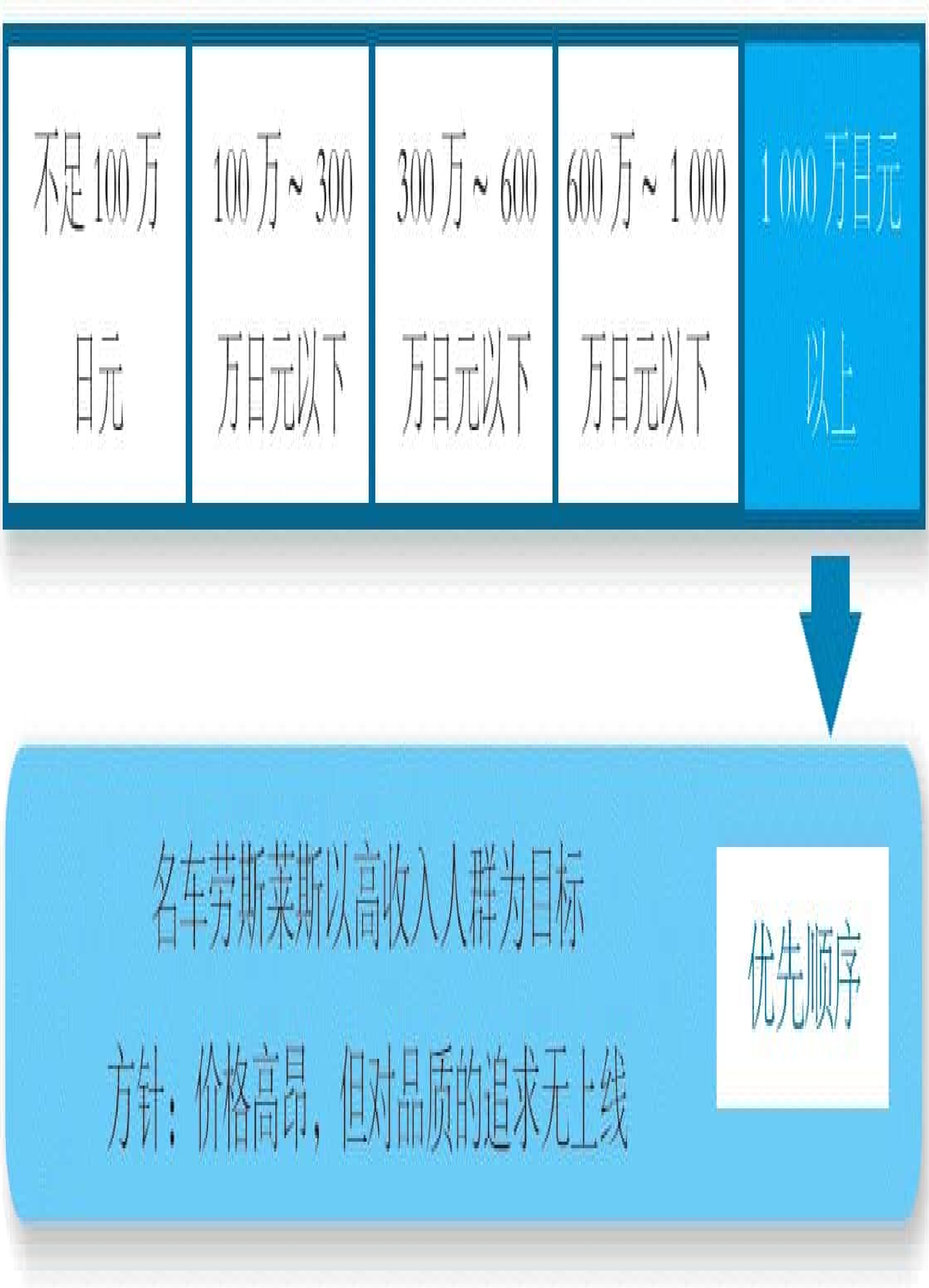
在美国存在多种多样的顾客层，商家需要针对他们开发出不同的商品并划分价格区间。在这时，就需要确立优先顺序，将时间和金钱投入到投资回报率高的项目里了。

用MECE法则把握整体后确立优先顺序

◆以食品保存温度为例

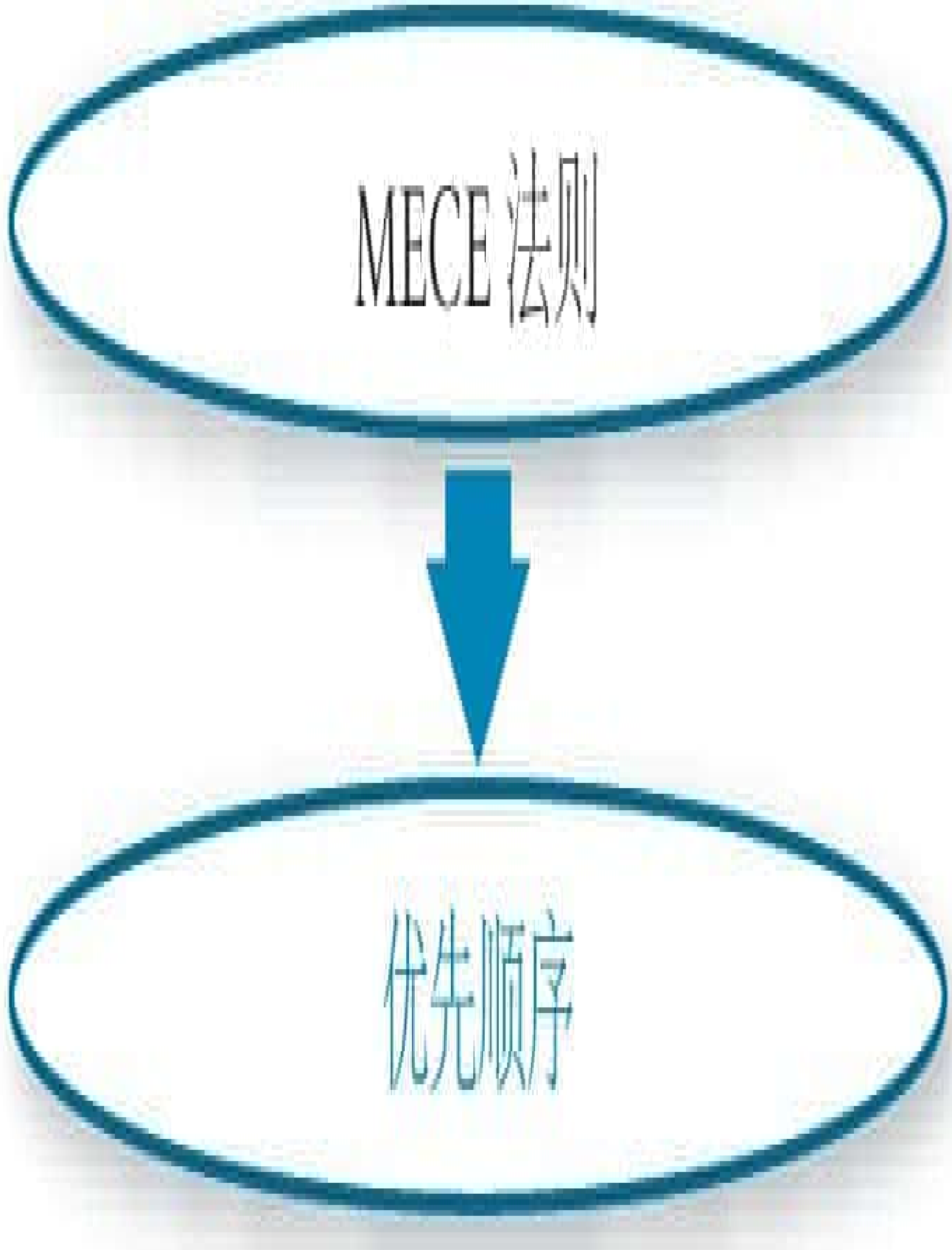


◆以薪酬（年收入）为例


不足100万日元
100万～300万日元以下
300万～600万日元以下
600万～1 000万日元以下
1 000万日元以上
名车劳斯莱斯以高收入人群为目标
方针：价格高昂，但对品质的追求无上线
优先顺序

★确立优先顺序，高效使用资源

用MECE法则把握整体后，排列优先顺序


MECE法则
优先顺序

排列优先顺序的方法

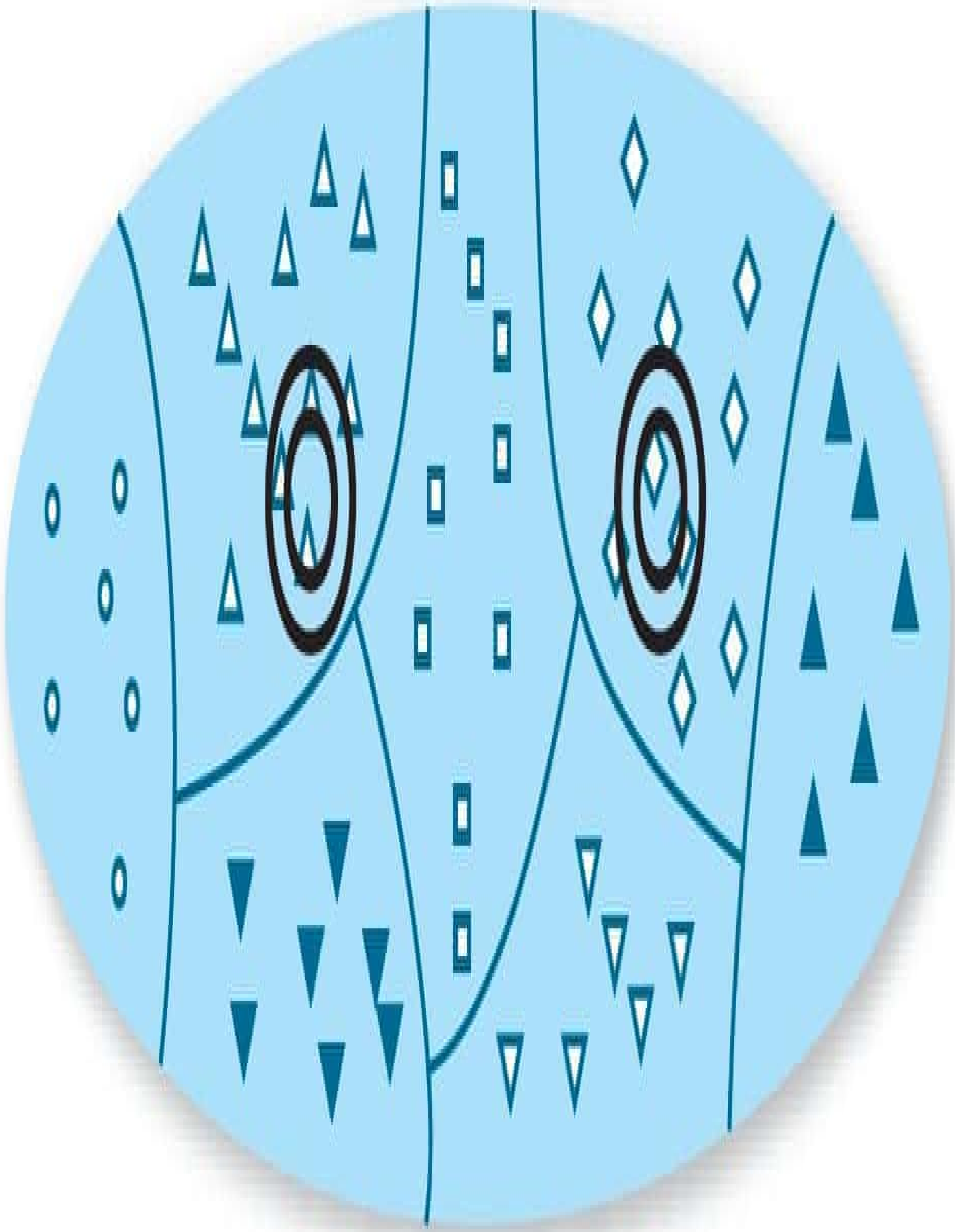
①选择

②分配

③时间（紧急性）

优先投资回报率高的项目

（有效利用有限的时间和金钱）



问题05　为什么北极熊抓不到企鹅？

野生北极熊行动机敏，能在一瞬间捕捉猎物。可即便野生北极熊再身手不凡，也无法捕捉到企鹅。据说近年来野生北极熊因食物短缺濒临灭绝，那为什么野生北极熊抓不到企鹅呢？



提示　是因为企鹅体型太小了吗？因为它们逃跑的速度快、游泳的速度也快，所以抓不到吗？难道是因为不好吃？

答案05　因为栖息地不同

【解说】同时思考正反两面

不知你是否已经体会到了使用MECE法则对于把握整体的重要性。但这时一个朴素的疑问也会随之而来——“怎样才能做到MECE法则”？

野生北极熊之所以抓不到企鹅，是因为两者的栖息地不同。北极熊顾名思义栖息在北极，而企鹅则主要居住在南极地区。

为什么要出这种脑筋急转弯似的问题？那是因为我想让你对MECE法则的诀窍，即“完全相反的思考”有个深刻的印象。南极和北极是一对正反的组合，同时思考正反两面能使你消除遗漏和重复。

例如，只要同时思考内与外、积极因素和消极因素、软性的和硬性的、心灵和身体等相反的两方面，你就能够发现“死角（没能察觉到的部分）”。你可以把它记作“表面・内部MECE法则”，或者“北极熊与企鹅”也没问题。

思考完全相反的两方面、找出新死角的思考方法，被称作“逆向思维”。逆向思维诞生自MECE法则，是能用来“寻找死角”的思考方法。

麦肯锡顾问教你　思考要兼顾正反两面

MECE法则要从两个正反两个方面来思考

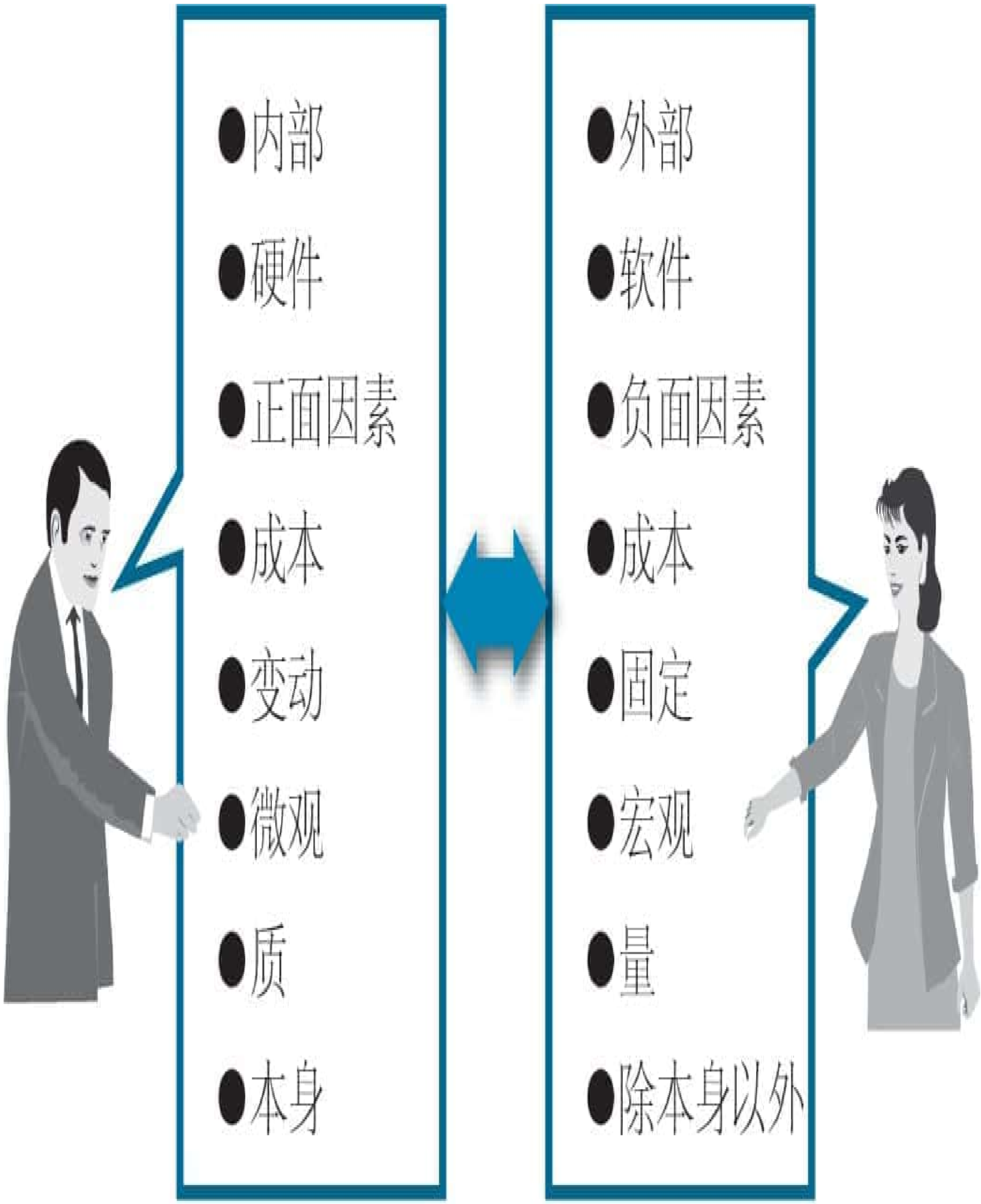
要说用MECE法则把握整体，最佳的方法是“结合正反两个要素”思考，你可以把它记作“表面·内部MECE法则”。通过结合正反要素来思考，可以帮助你发现死角。

举一些比较有代表性的例子。除去先前列出的要素，一对正反的要素还包括了“收益·成本”“变动·固定”“微观·宏观”“质、量”等。比如“硬性·软性”组合，就可以从“产品（有形商品）·服务（无形商品）”“肉体·精神”“硬件·软件”等角度灵活运用。

另外，还有诸如“本身·除此以外”的组合。“除此以外”指的是排除“眼前的东西”或“目前的想法”。在不停发问“还有没有其他的”的过程中，去寻找新的遗漏，这能帮助我们有效地将视野拓宽到眼界以外的地方。

并且，想做到“MECE法则”就绝不能出现“等等”和“其他”等字眼。如果出现了，就说明暧昧不明的部分太多，你没有将要素彻底地分解。消除暧昧也是诀窍之一。

MECE法则的诀窍是思考“反面”和“除此之外”



逆向思维=将思维180° 逆转发现死角

用MECE法则来为电视台的播放方式分类

地面数字信号

卫星（BS、CS）

光缆

单波段

网络（点播）

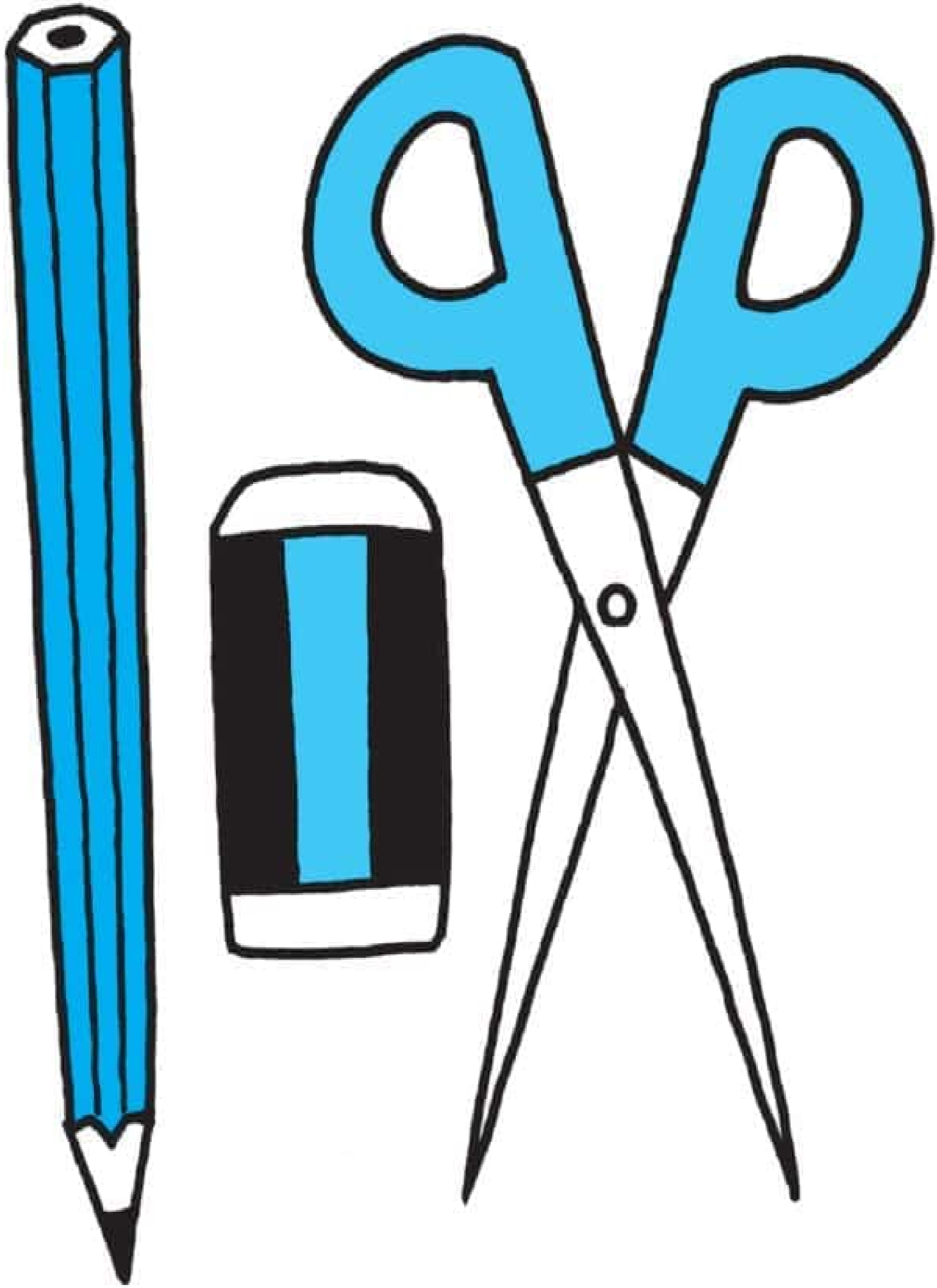
在MECE法则训练中禁止出现的词汇

●等等

●其他

问题06　如何扭转营销劣势，超越行业老大？

国誉曾占据文具用品行业的头把交椅。第二名的PLUS无论在营销上花费多大力气，都未能改变文具店优先推广国誉产品的做法。那么，PLUS为将弱势变为强势，他们究竟做了什么呢？



提示　1995年，微软开始销售Windows95操作系统。

答案06　开展网络销售

【解说】同时思考负面因素，消除死角

PLUS在爱速客乐开展网络销售业务的两年后，Windows95系统发售了，这样电脑在日本的使用率就更高了。所以答案是，在爱速客乐开启网络销售业务。

爱速客乐（ASKUL）的名字源自于“次日送达”，这为每天需要使用大量复印纸的公司提供了便捷的解决方案。有些公司复印纸消耗量大，但要是一次采购太多又会过度占用办公室的空间，所以对于相关负责人而言，复印纸的订购一度很成问题。

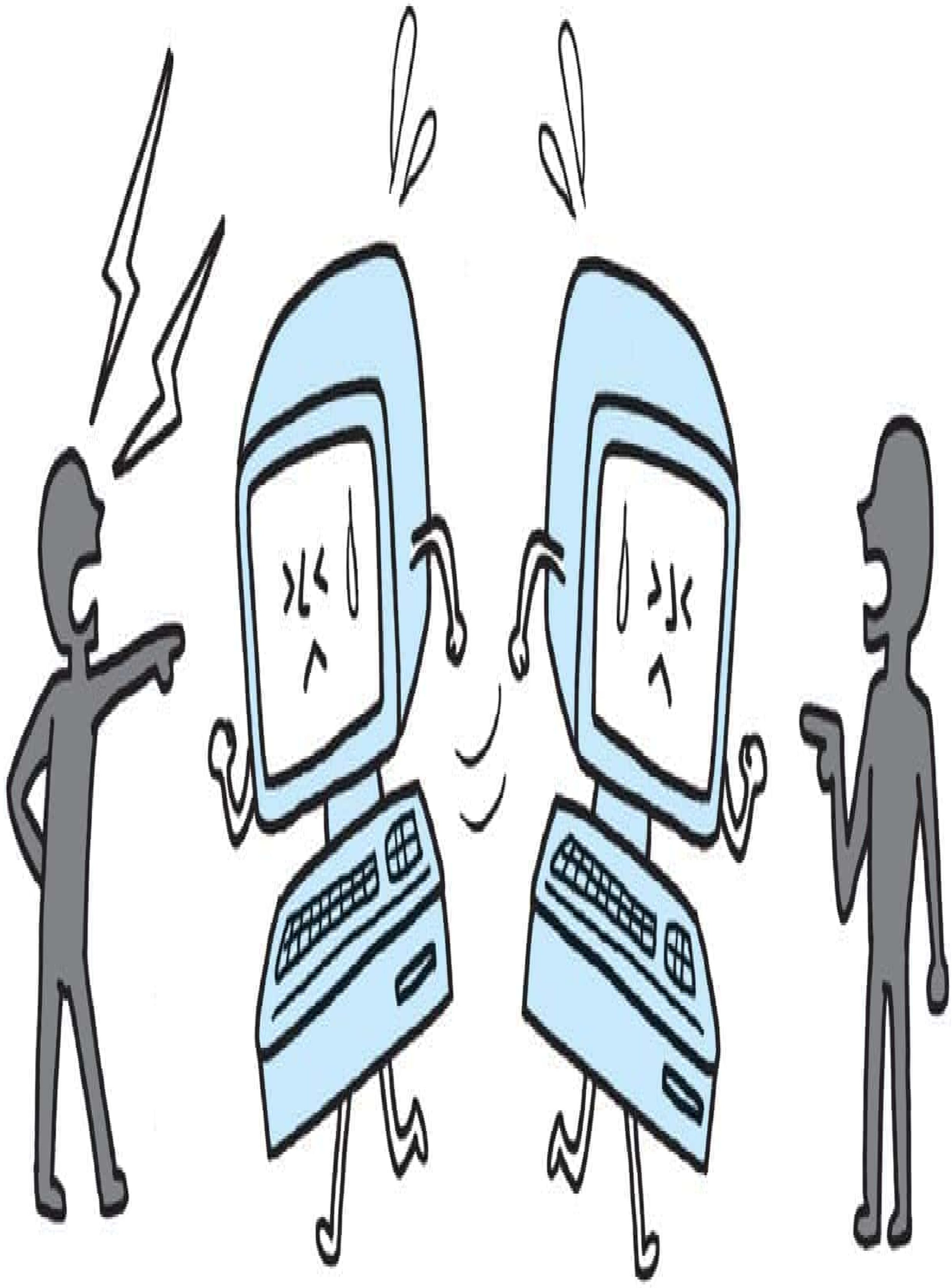
爱速客乐的成功还有另一个秘诀，那就是为企业提供“一站式解决方案”。在爱速客乐，除了PLUS的商品以外还能买到国誉等其他品牌的商品，种类齐全令客人分外安心。这样即便有新的竞争者露头，也很难从爱速客乐手中抢走常客。

之所以采取这种措施，是因为爱速客乐考虑到尽管存在“销售其他品牌商品会影响自家商品（PLUS）的销量”的风险，但对整体而言却是优势，因为能带来利润。

问题07　微软如何借力提高产品质量？

据说因Windows闻名于世的微软公司在开发之初常常遭遇恶性投诉，使公司上下疲于应对，无法将精力专注于开发上。但是

通过思路的转变，恶性投诉渐渐消失，产品的开发效率也得到了提高。那么，微软究竟做了什么呢？



提示　恶性投诉者中大多是黑客。黑客指的是比普通人懂得更高深的技术知识、会利用这些知识克服技术难题的人。同时，他们还是电脑的重度用户。

答案07　聘用他们，使他们成为自己人

【解说】大胆思考相反的替代方案

在微软最初的用户中，大多是能熟练运用电脑类似黑客的人，和拿电脑不当一回事的人。这些人经常做出一些匪夷所思的操作，所以微软经常接到一些出人意料的投诉。

那么，微软是如何让这数量众多的投诉者噤声的呢——微软没有把他们当作敌人，而是使他们成了自己人，也就是说，微软委托这些投诉者寻找软件的BUG并为此提供费用。当时，有一百多位重度用户就加入了微软合作者的行列。

当发现兴趣能变成金钱，投诉者们寻找BUG也就变得心甘情愿了。就这样，获得找BUG专家们认可的微软产品逐渐得以进化，成了即便在全世界范围使用也少见BUG的优秀产品。

都说“昨天的敌人是今天的朋友”，这种想法类似M＆A看到（合并＆收购）。“把敌人变成同伴”的思路，就是典型的逆向思维。

问题08　记不起过去的工作，怎么做总结？

作为人事考核的一个重要工作，领导要求你将一整年的工作成果整理进报告中。但是，这一整年里自己都做了什么，你却记不清了。有什么办法能让自己回忆起来呢？



提示 你应该写过工作计划吧？或者将工作安排，工作行程记在哪里吧？

答案08　回顾这一年的工作安排表

【解说】按时间轴来思考能消除遗漏和重复

想要回忆起一整年的工作成果，可以一边回顾当年的工作日程安排一边思考，这样做的原因在于，按时间轴来思考正是以MECE法则（无遗漏无重复的状态）把握整体的诀窍。

一边检查过去一年的工作安排表，一边摘出表格中的关键词，比如公司内部改善会议、降低成本推进会等。

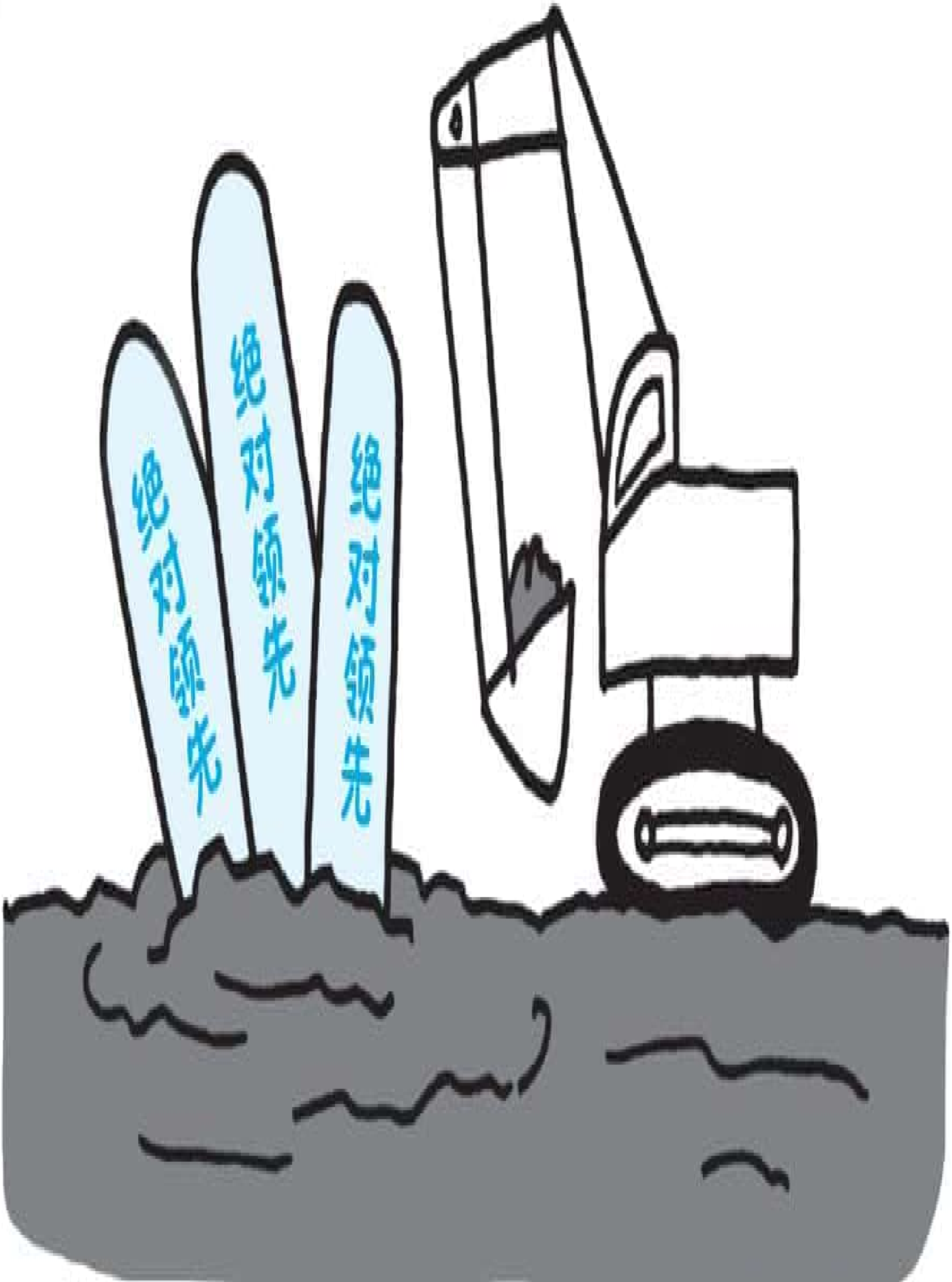
摘出一年内的工作内容后，我想你就会大致回忆起相关工作的每个成果了。接着，只要将关键词输入电脑中并补上成果，报告的雏形就算完成了。

按时间轴顺序做整理的代表性方法，是按“开始—过程—结束”的顺序思考。例如，在投资案例中，可以依照“初期投资—维持费用—撤出费用”的顺序来检验投资回报率。

此外，按照时间轴（或者顺序）来安排工作也是可行的。假设现在需要思考品质改善问题，如果按照“设定目标—分析现状—整理问题点—确立对策—实施对策—确认效果”的时间轴顺序来制定实施步骤的话，就能够防止工作的遗漏。

问题09　完美的策略框架，要包括哪三个方面？

用MECE法则分出的每一个大类被称作框架。有意识地用三个左右的关键词来做MECE法则，对培养整体观很有益处。在工程及矿山机械企业小松的战略框架中，就非常注重“三个绝对领先”，那么，到底是哪三个绝对领先呢？


绝对领先
绝对领先
绝对领先

提示　一是诸如“无人驾驶挖掘机”等在行业中占据压倒性优势的“xx绝对领先”；二是为顾客提供维护以及制定巧妙防盗措施的“xx绝对领先”；三是为顾客提出新方案的“xx绝对领先”。

答案09　商品·服务·解决方案

【解说】按框架来理解整体

使用框架，能帮助我们把握整体，并在没有破绽和遗漏的情况下均衡地分配资源。小松的框架是“商品领先”“服务领先”“解决方案领先”。所谓解决方案领先，指的是为顾客提供其他公司没有的解决问题方案。比如，小松通过为铁矿石采掘场实现了卡车的无人驾驶，给顾客提供了降低成本的解决方案。

另外，佳能的战略框架是“单品占有率（unit share）”、“销售额占有率（value share）”、“心灵占有率（mind share）”。其中，单体指销售数量，价值指销售额。若想强行提升销售数量，只会陷入被迫降价的陷阱，这时提升销售额就显得至关重要，于是营业部门需要负责制定将销售数量和销售额最大化的价格战略。心灵占有率指顾客的心，他们希望一提到照相机顾客们首先想到的是佳能。事实上，在拍摄世界杯、奥运会等世界顶级赛事的专业摄影师中，佳能的用户比例就高达60%～70%。

麦肯锡顾问教你　用“7S”与“4P”把握整体框架

明确整体的构成要素

框架包含了“明确整体的构成要素”这层意思。也就是说，制作框架的首要条件是做到MECE法则。一旦整体的构成要素中存在遗漏或重复，就很容易导致混乱。

如果想把握整体，那我推荐把这个框架放在第一位思考。为思考框架而将构成要素分门别类进行分析整理，也使流畅的资料整理成为可能。

麦肯锡的“7S”框架

著名管理咨询公司麦肯锡就用“7S”框架解析了公司的经营。所谓7S，由硬件的3S和软件的4S构成。

硬件的3S指的是结构（Structure，指健全的组织形态）、战略（Strategy，指用以维持和确保业务优势的强项）和制度（System，指传达信息的构架）。

软件的4S则是人才（Staff，指人员管理）、技能（Skill，指员工和企业拥有的能力和技术）、风格（Style，指企业风气和企业文化）、价值观（Shared Value，指企业成员共同的理想和企业理念）。

按这7S来定义企业经营，就能做到以MECE法则来把握经营整体了。

营销中的“4P”理论

都说人活在世至少需要确保衣食住这三方面，哪怕缺了其中一项，人都无法生存。当你因为跳槽等因素搬到一个新环境时，就必须直面衣食住的重要性了，比如确认超市在哪、餐厅在哪。这衣食住也是框架的一种。此外，还可以在衣的定义中加入医疗的“医”，改为“衣（医）・食・住”。

这里再为各位介绍另一个著名的框架，那就营销中常用的“4P”理论。所谓4P，指的是产品（Product）、价格（Price）、销售渠道（Place）、促销（Promotion）。营销也被称为“创造销售方法”，为了创造能卖出商品的方法，就必须巧妙地构筑起这4P。

综上所述，框架很单纯，却又是能帮助我们明确掌握整体构成要素的优秀工具。在展开详细讨论之前，建议你首先明确如何定义框架。看清整体和部分的关系，有助于我们在有限的时间内获得更好的效果。

用框架培养整体观（框架的介绍）

四季

春、夏、秋、冬

工作品质

QCD
（品质、成本、交付期）

国防

陆、海、空

现场管理 5S、7S

整理、整顿、清扫、
清洁、素养、安全、节约

体育精神

心、技、体

如何享受旅行

看、吃、玩

生活环境

衣（医）、食、住

旅行倾向

廉、近、短

身边的框架

第一章　复习

培养完整的思考模式，你需要这样做

本章介绍了如何培养无死角的整体观。

当你满怀热忱地想要说服别人，对方却并不愿意接受你的意见时，你可能已经陷入了缺乏逻辑思维能力的困境。别人否定你的意见，或是用怪异的提问否定你的提案，并不代表对方想故意刁难你。这仅仅是因为你的话不符合逻辑，存在重大的遗漏，所以对方没有被你说服罢了。

狡辩和逻辑性完全是两码事。如果你企图一味地堆砌所谓的优点来说服对方，那就会变成狡辩。要想让自己的阐述脱离狡辩，重点就在于消除死角。

为防止重复思考陷入打地鼠的僵局，学习如何用M E C E法则（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive无遗漏无重复）来把握整体至关重要。

只要用MECE法则防止了思维的遗漏和重复，就能够把握整体了。用MECE法则把握了整体后，请你确立优先顺序。你可以与你最初设定的目标作比对，评估在达成目标的过程中哪些是需要的，哪些是不需要的；你要为需要的东西投入多少时间——思考它们的优先顺序，判断投资回报率。

如果你想要拓宽自己的视野以培养整体观，那么当你认定目标之后，提出的第一个问题的关键词应当就是“MECE法则”。若是迷失了整体观，无论能力多高的人都无法获得丰硕的成果。

做到MECE法则是有诀窍的。MECE法则的诀窍就是“反过来思考”。逆向思维，也是能帮你寻找死角的思考方法。

有两个能让你立刻做到MECE法则的方法，那就是“不仅仅考虑正面因素，负面因素也必须考虑到”和“大胆思考相反的替代方案”。另外，“按照时间轴和顺序来思考”也是消除遗漏和重复的好办法。

经过MECE法则定义后的整体被叫作“框架”，譬如麦肯锡的“7S”和营销的“4P”，框架是用MECE法则来把握整体的方便好用的思考方法。

第二章　思考有逻辑，说话才能有条理

想要与人顺利沟通，就要养成有逻辑的思维方式

一个擅长逻辑思维的人是什么样的？用电视剧人物作比喻的话，就好比《相棒》中的主角杉下右京，无论遇到什么情况都能从容不迫，抽丝剥茧找出真凶。

顺带一提，《相棒》的原型是美国电视剧《神探可伦坡》，而《神探可伦坡》的原型，则是在130多年前成书的《福尔摩斯探案集》。

近年来，社会对于逻辑思维的需求越来越大，为什么？这都是因为部门间的沟通、与公司外部人员的沟通、与外国人士的沟通与日俱增。人际关系越复杂，就越需要逻辑，否则双方无法沟通。

拍脑袋做决定的时代已经结束

现在拍脑袋做决定的成功概率越来越低。在经济快速增长时期，“猴子掷飞镖”是行得通的。所谓“猴子掷飞镖”，是指让一只猴子随意扔出飞镖，命中靶子的哪一部分，就执行哪部分上面写的决策，命中哪个就执行哪个。这完全是拍脑袋做决定，可即便如此依然能获得理想的成果。

比如说，有人在靶子上标注各家上市公司名称，用“猴子掷飞镖”的方法，射中哪家，就购买哪家的股票。由于大盘整体上涨，此人购买的股票也就随着增值。而事实上，既然大盘整体都在涨，无论买哪只都有很高的概率获利。

可是在经济已经平稳增长的当下，“猴子掷飞镖”的做法行不通了，这样的时代已经结束。只有用逻辑分析获胜的原因、谋求对策，才不会让你的心血白白化为泡影。

如何才能做到有逻辑地思考？

想要有逻辑，就必须学会清晰地阐述理由。阐述理由的关键词是“Why”。通过询问原因，才能认识到通往结论的过程。

所谓有逻辑，指的是条理明晰不自相矛盾。想知道自己的逻辑是否正确，可以检查一下“三角逻辑”是否成立。至于什么是三角逻辑，本章会做详细介绍。

构筑有逻辑的叙述，方法有两种：一是归纳法；二是演绎法。事实上在逻辑方面，归纳法和演绎法堪称最不受欢迎的方法。

归纳法和演绎法被人们敬而远之是有原因的，那就是归纳法和演绎法这两个词本身就有问题。因为无论什么人第一次听到这两个名词，脑海中都无法形成明确的印象。但本书毕竟是介绍逻辑思维的书籍，无法避开归纳法和演绎法。只要借由实例来思考，相信它们就会变得具体一些。

此外，有些人认为逻辑思维很重要，或是听别人说“必须按逻辑来思考一切事物”后，就试图在任何场合都按逻辑来思考，但有时并不需要这样做。当你面对亲密的人、在日常生活中，或是与女性对话时，还是尽量避免逻辑思维为好，原因在于那样太死板了。比如你对女性说“你长得真美，因为眼睛和鼻子的位置恰到好处，正是黄金比例，而且鼻子的形状很漂亮，嘴角紧绷充满了知性美……”这样的赞美糟糕透顶。“你性情和善”“你很努力”“你是个幸运的人”“这是命运的安排”等赞美的语句显得更亲切也更容易获得好感，这方面还需多加留意。

问题10　为什么美国能够包容多元文化？

发现新大陆之后，有许多不同民族的人移居到了美国。他们价值观各不相同，收入水平参差不齐，管理难度之大可见一斑。所以总统的强大领导力是不可或缺的。

那么由诸多民族组成的美国，在治理国家时最为重视的是哪三条原则呢？



提示 美国有很多律师；人类历史上第一个成功登月的也是美国；此外，优先xx，不给人创造反驳的机会，也是非常美国式的做法。

答案10 严守法律、拥有共同目标、重视逻辑

【解说】只要逻辑明确且正确，别人就无法反驳

自从哥伦布发现美洲大陆以来，就有大量移民从世界各地进入美国。美国作为自由主义国家的代表，重视“自由的权利”。那么美国在认可多民族国民自由权利的基础上，又实施了怎样的统治呢？

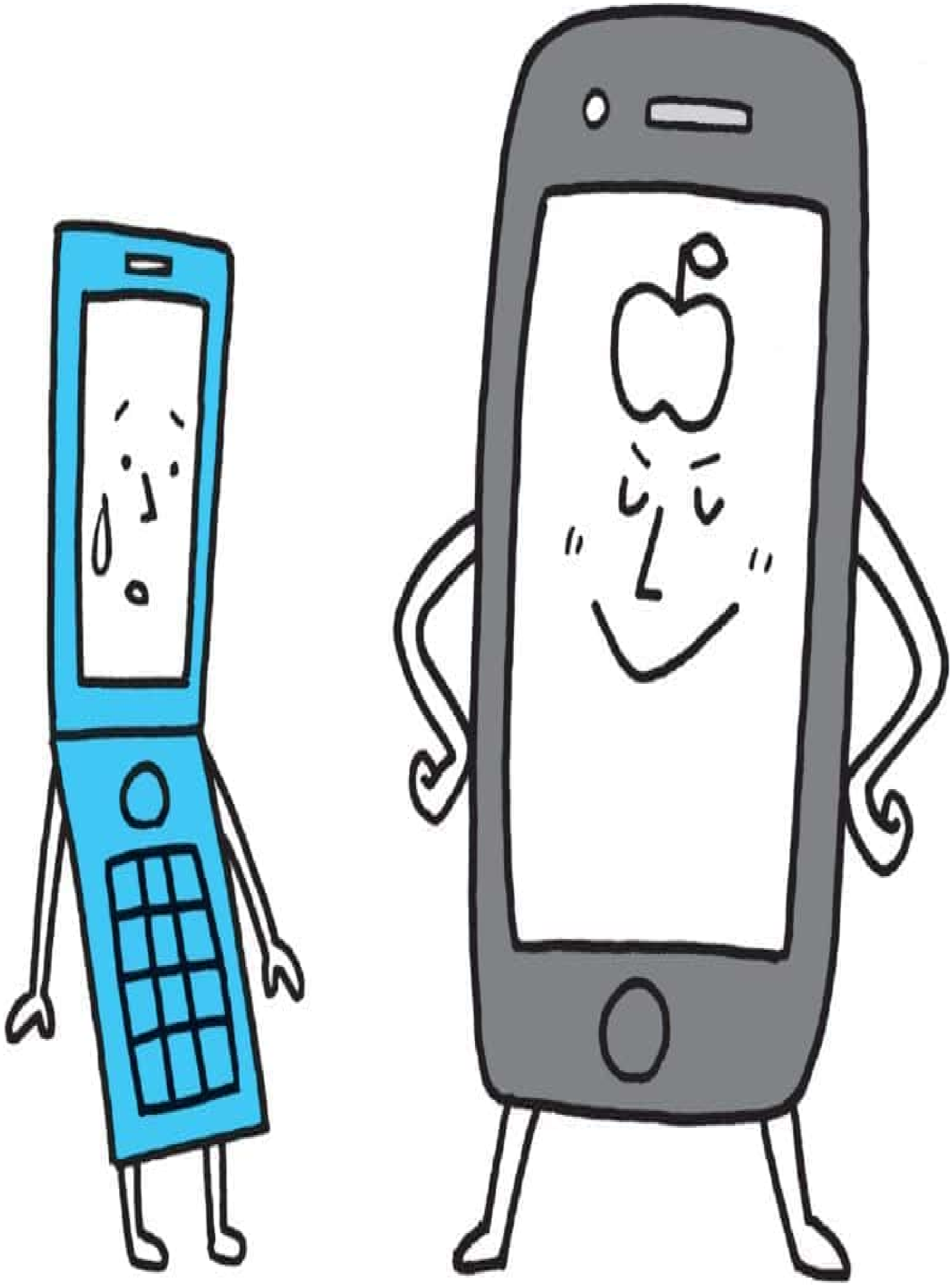
一是严守法律。严格遵守法律排除例外，才能维持秩序和治安。

二是使举国上下拥有共同的目标，譬如致力于空间站建设和火星探索。最简单的，就是让国民的目光都投向宇宙。

三即本书的主题。重视逻辑以推进政治和统治。只要逻辑明确且正确，别人就无法反驳，如做出“只要你做到规定的成绩，你就能得到工资。如果你没有完成这个目标，就拿不到奖金；但要是你的成绩高于本次目标，就能拿到最高两倍的奖金”这样明确的定义。美国讲究把经济指标数值化，以此作为客观的决策依据。

问题11　日本手机为什么会输给iPhone？

在手机市场，iPhone的出现给了日本的手机企业以沉重的打击。日本手机曾以拍照效果好、iMode使用方便而广受喜爱，那么现在，它们又缺少了什么呢？



提示　对于手指灵活并且勤奋的日本人来说，iMode确实很好用。

答案11　因为外国人不使用日本手机

【解说】把思想从“宏观”转向“微观”

日本国内的手机数量以全世界的市场占有率来看仅为5%～6%，而围绕着这5%～6%的份额，却有多家生产商持续着消耗战。然而iPhone的出现给了他们以沉重的打击，目前占据决定性优势的是智能手机。

日本的手机被称为加拉帕戈斯手机的原因之一就在于，iMode虽然好用，可真正使用过的只有日本人。据说对日本以外的人们而言，这个操作系统过于精细难以使用。日本人的灵巧，反倒拖累了全球化的发展。

日本的手机生产厂商本不应执着于国内5%～6%的份额，更应当展望全世界的手机市场。虽说手机厂商们想必各有各的难处，但我想他们确实未能充分利用技术人员们一直以来的智慧和努力。把思维从“宏观”转向“微观”，是恰当分配资源的必要条件。

此外，之所以三星能在智能手机市场与苹果抗衡，原因在于韩元贬值。货币贬值有利于本国出口，货币升值则相反。

麦肯锡顾问教你　先从宏观思考，再向微观深入

由宏观向微观发展

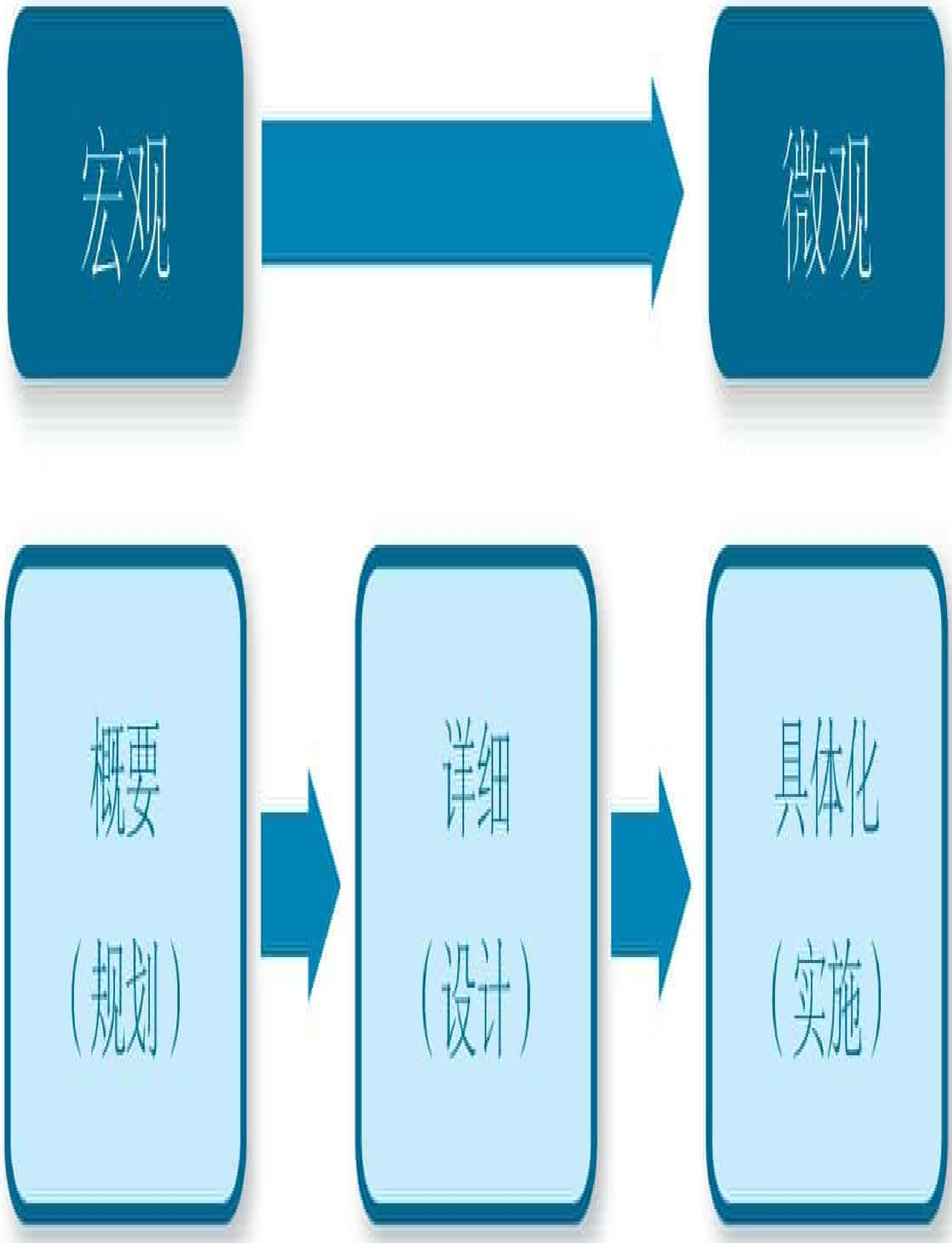
只凭片面的观点做判断，会阻碍逻辑思维。所以首先，你需要站在宏观角度观察事物，这样才不会错过整体印象。所谓宏观，意味着“整体”“概要”。先站在宏观角度，然后再从微观角度来思考。而微观的含义，指“部分”“详细”“个别”。

从宏观向微观的过渡，可以用“概要—详细—具体化”“规划—设计—实施”等说法来替换。由宏观向微观推进的思路不仅能在思考时发挥作用，如果你想写一篇通俗易懂的文章、有条有理地阐述意见、制作一份清晰明确的资料，它同样能提供帮助。

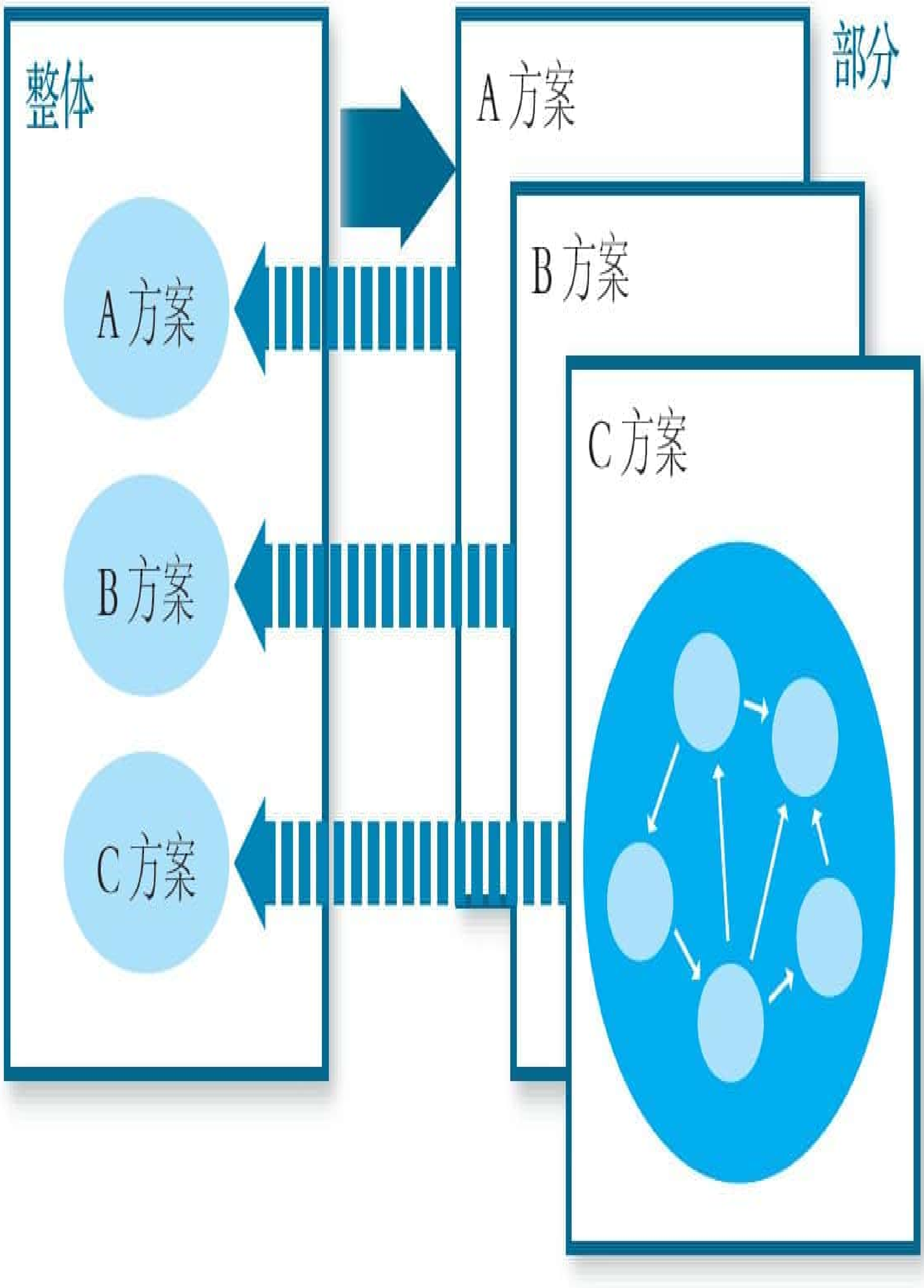
比如当你制作资料并对外宣讲的时候，可以先站在宏观的角度提出整体概况，以此介绍整体与部分的关系。然后，站在微观角度分别讲解。当存在数个部分时，可以分别用A、B、C等做标记，如此整体和部分的关系也就变得一目了然了。

此外，在项目管理中存在阶段（phase）的概念，而这也可以用“规划—基本设计—详细设计—调配和生产—导入和应用”来替换。

概要—详细—具体化，规划—设计—实施


宏观
微观
概要
（规划）
详细
（设计）
具体化
（实施）

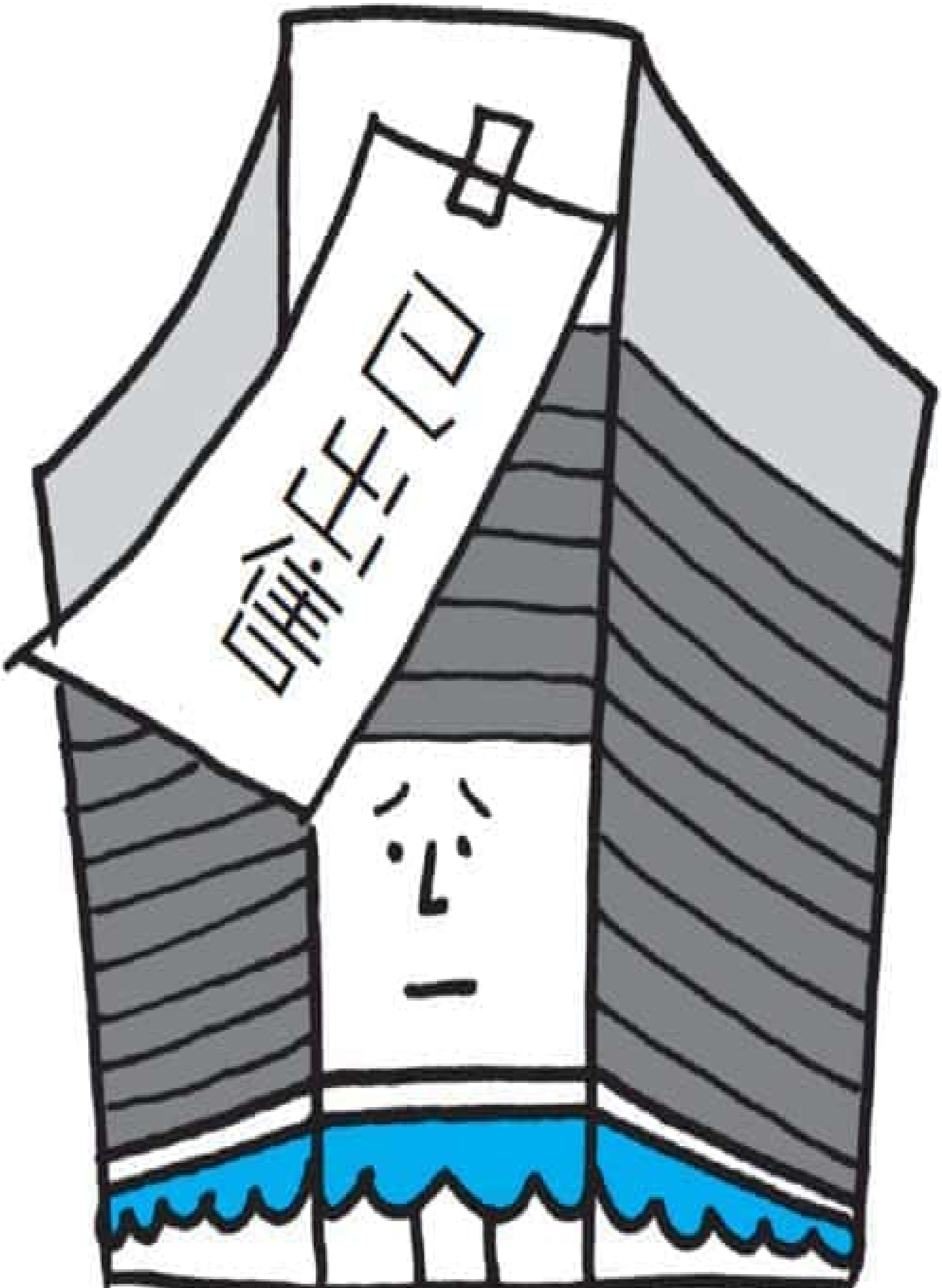
使整体与部分的对应变得清晰明了（首先展示整体）


整体
A方案
B方案
C方案
部分
A方案
B方案
C方案

- 整体与部分对应，显得简单易懂
- 用编号使两边对应，看起来一目了然

问题12　崇光百货公司为什么会破产？

2000年7月，崇光百货公司宣告破产。为确保资金，公司高层无奈出售了位于有乐町站前的商铺，也就是后来Biccamera入驻的大厦。崇光当年是因何而破产的呢？



提示　外部环境的变化，使获得成功的要素也发生了变化。

答案12　因为泡沫崩溃后没有改变经营策略

【解说】为什么提出这种方案？

外部环境的改变，会使获得成功的要素也发生改变。原本促成成功的因素，有时候反会骤变为导致失败的要因。

崇光百货公司在泡沫经济时期凭借土地获得了高额利润，属于不动产投资的一种。在当时的日本流传着一种神话，那就是“土地永不贬值，永远升值”。然而泡沫崩溃后，神话也随之化为泡影。而崇光百货公司在泡沫崩溃后仍积极向银行融资以购买土地。最后，越来越沉重的负债与土地贬值造成资金周转困难，只得以破产收场。当时经济不景气和不动产贬值的持续时间，超出了崇光的预期。

思考“为什么提出这种方案”并做出解释是非常重要的。缺少了“Why”，逻辑思维就不能成立。所以在提出自己的想法之前，请务必想清楚“为什么我认为这个方案最好”。如果回答不出，就无法在组织中拥有立足之地。

问题13　明明列出了数据资料，为什么还是无法说服他人？

我刚进公司时在现场实习，工作是将工厂的改进方案汇总成报告。我花了一周时间拼命搜集数据并汇报给指导员。然而我无论怎样说明，指导员的回答永远是：“那你想说明什么？”当我进一步详细分析数据，指导员仍是频频地点头，接着问道：“那你想说明什么？”我究竟是哪里做得不好呢？


那你想说明什么？

提示　仅有数据是无法构成“改进方案”的。

答案13　数据的罗列仅仅是现状分析罢了

【解说】“所以呢？（So what？）”

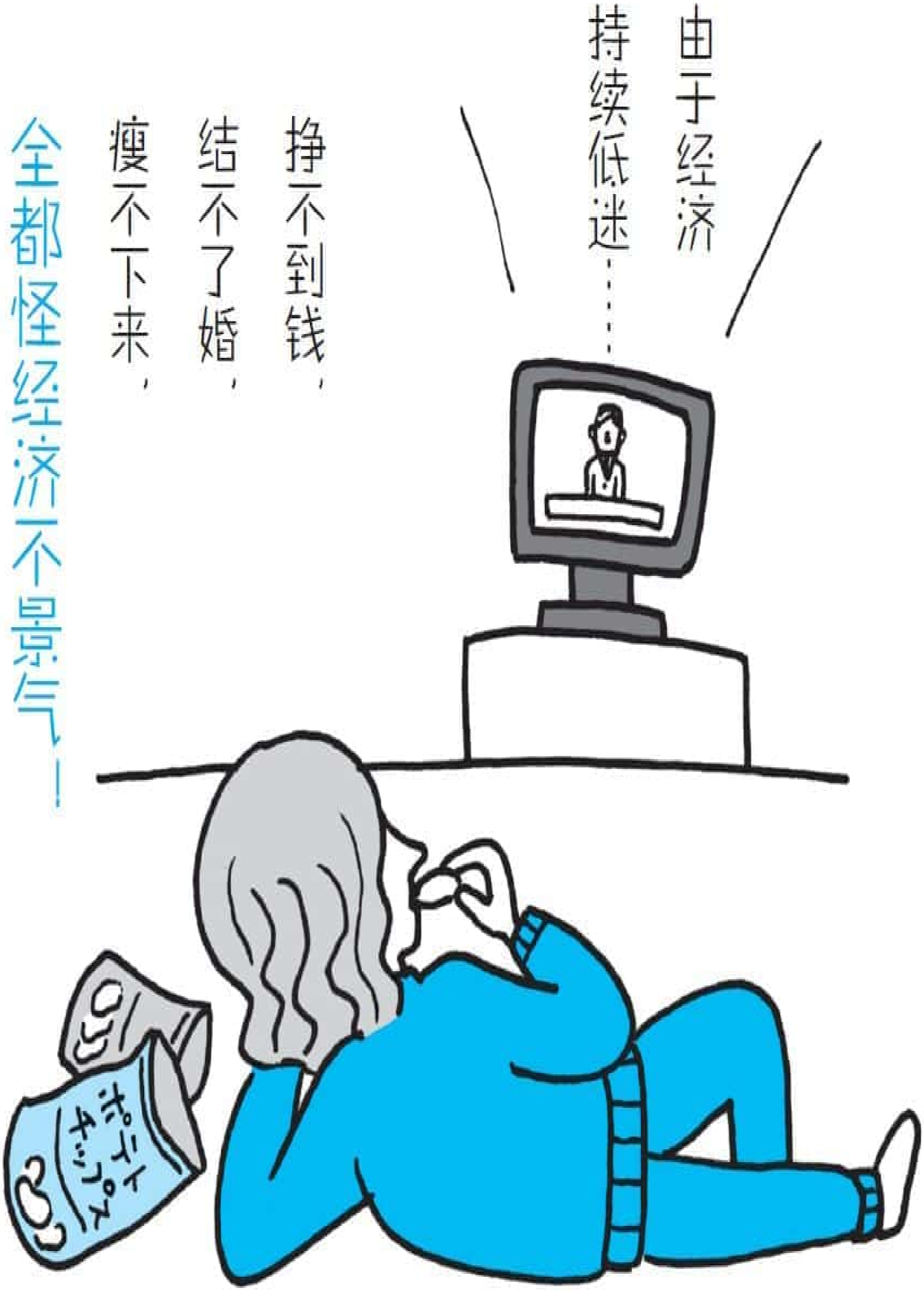
一份改进方案里仅有现状分析是远远不够的。现状分析只能帮助人们把握现状，这个现状无法指明问题所在以及解决问题的思路，所以指导员才反复提出同一个问题。

具体来说，就是你必须指明“问题为何存在”“应该如何解决这个问题”“是否存在其他更重要的问题”“你自己想如何改善”等。

单纯的罗列数据无法使逻辑思维成立，数据不过是支撑逻辑的说服材料而已。逻辑思维中必须具备结论和主张，所以搜集完数据后，先以你的意见和知识来做出总结，再对外传达。推导出结论和主张的关键词是“所以呢”，也就是英语中的“So what”。“你究竟想说明什么”——只要能用简单的话语阐述你的结论和主张，就不会再为不知该说什么而迷茫了。

问题14　经济形势不好，一定不好经营吗？

你的周围有没有这样的人——他们总把“经济形势不好，所以挣不到钱”挂在嘴边？这个理由看似有道理，细想又好像有问题。为什么这个理由让人感觉似是而非呢？


由于经济持续低迷……
挣不到钱，结不了婚，瘦不下来，
全都怪经济不景气！
ポテトチップス

提示 在早些年，我曾听说有位同事向上司汇报称：“由于海湾战争爆发，导致客户终止了系统开发。”那位客户没有涉足海外投资，行业也和石油并无关联，所以那次汇报至今仍令我觉得奇怪。

答案14　因为因果关系不明确

【解说】用三角逻辑检验

“经济不景气”和“销售额上不去”的因果关系不明确。经济不景气真的会导致销售额上不去吗？只要与同行的业绩以及其他行业的业绩做个对比，马上就能发现其中并不存在因果关系，因为尽管确实有些企业的业绩不佳，但同样也有盈利颇丰的企业。尤其在同行中如果存在业绩上佳的企业，就更加能说明那不过是借口罢了。

想要确认逻辑是否正确，究竟该怎么做呢？想知道逻辑是否成立，只要用“三角逻辑”来检验即可。关于三角逻辑，我会在下一部分做详细介绍，但大致情况就是将主张和说服材料用“Why？”和“So what？”来连接。

逻辑思维欠缺的人一般会出现以下三种情况，一是“没有Why？”，没有理由，即“没有为什么”，缺乏说服力；二是“没有So what？”，缺少结论；三是“资料过多”，表达的内容里混杂了过多的信息，使听者越听越糊涂。

麦肯锡顾问教你　用三角逻辑检验，强化论述

三角逻辑是逻辑思维的三大要素

想做到逻辑思维不能缺少三大要素，那就是“主张”“论据”“数据”。

（1）主张（所以怎么怎么样）……“话题结论”“提案和意见”“推论”；

（2）论据（普遍存在的某种倾向）……为说服听者接受主张而摆出“原理・原则”“规律性”“普遍倾向”“常识”等理由；

（3）数据（用来体现某情况的事实和数字）……支持主张的“客观统计等数值和事实、具体案例等”。

当对现状的解说过于冗长，“究竟想说什么”部分变得复杂难懂的时候，主张经常会显得不够明确。此外，当主张明确但听者不愿认同，论据不明确和数据又暧昧，就无法支撑起主张。

此外，如果用来支撑主张的论据和数据缺乏可信度，甚至干脆驴唇不对马嘴，也就无法令人信服了。

主张、资料、论据不足则难以说服他人

位于三角逻辑顶点的“主张”与两个底角的“资料”“论据”，是凭借“为什么？（Why？）”和“所以呢？（So what？）”的关系连接而成的。

从上往下看，由主张连接资料和论据的关键词是“Why”；而自下往上看，从资料和资料推导出主张的关键词便是“So what”了。

只有主张而缺乏说服力的时候，说明用来说服他人的资料和论据不够充分，所以请切记对“Why？”的说明不能马虎。而如果一味地解说情况，会导致听者不明白你想说什么（So what），所以也请记得你要清楚地表述出你的主张。

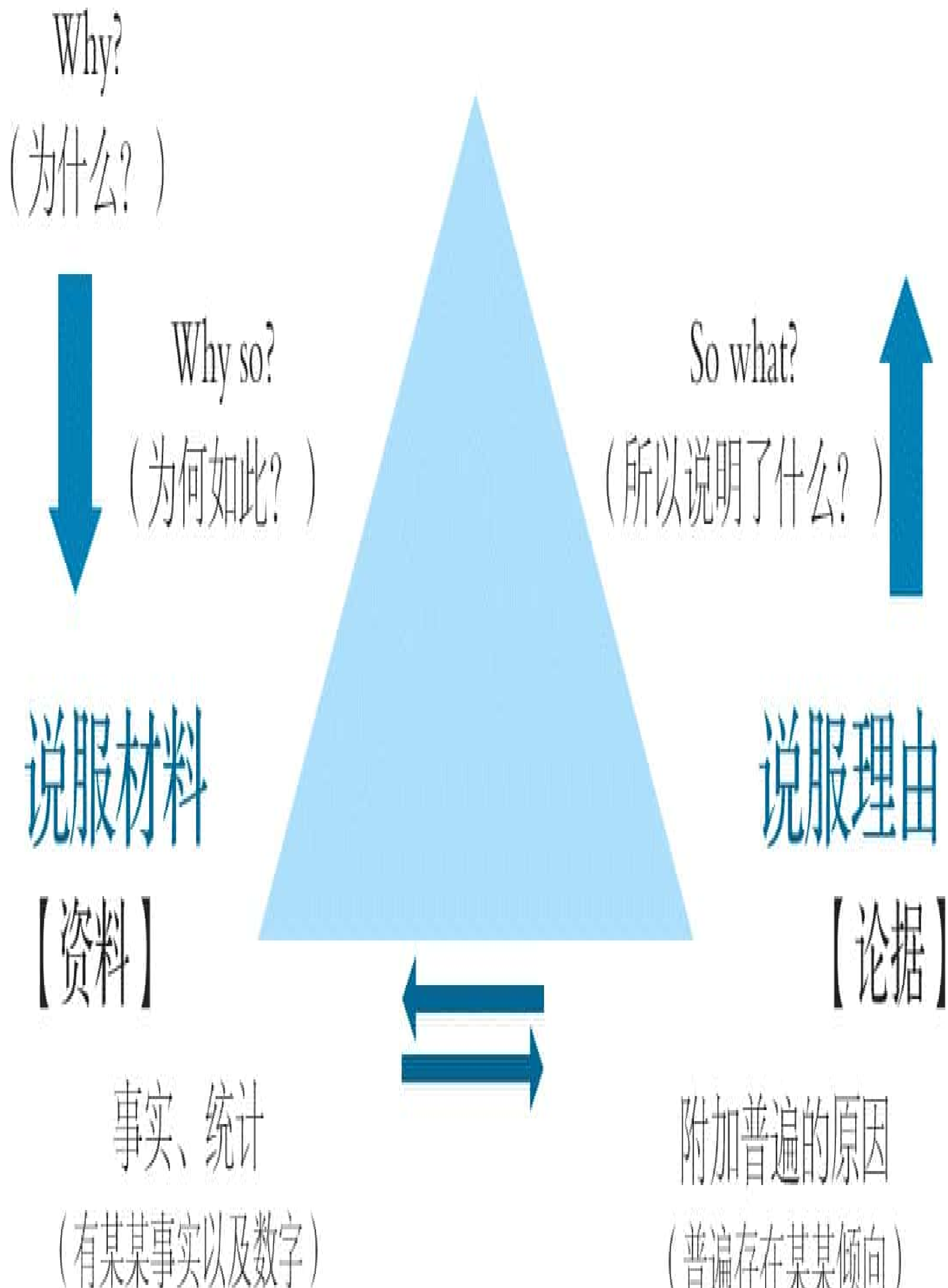
为了理解三角逻辑，还请以第54页的图表“2020年东京奥运会会给房地产价格带来怎样的影响？”为例，试着思考一下。

假设现在我们站在房地产评论家的角度，主张“奥运会将使房地产价格变高”。

片面的主张无法说服听者，所以我们需要详细说明“为什么？”，列出曾经的奥运会主办国的房地产数据和经济数据，作为“资料（说服材料）”。然后，只要能够确认“论据（说服理由）”即“举办奥运会后房地产价格都无一例外地上涨”，那么结论即“So what？（究竟想说什么？）”就有了足够的支持。如此一来，“所以说日本的房地产价格也会因为2020年的奥运会而上涨”的主张也就容易被人接受了。

三角逻辑能检验逻辑是否正确

【主张（结论）】（所以怎么怎么样）

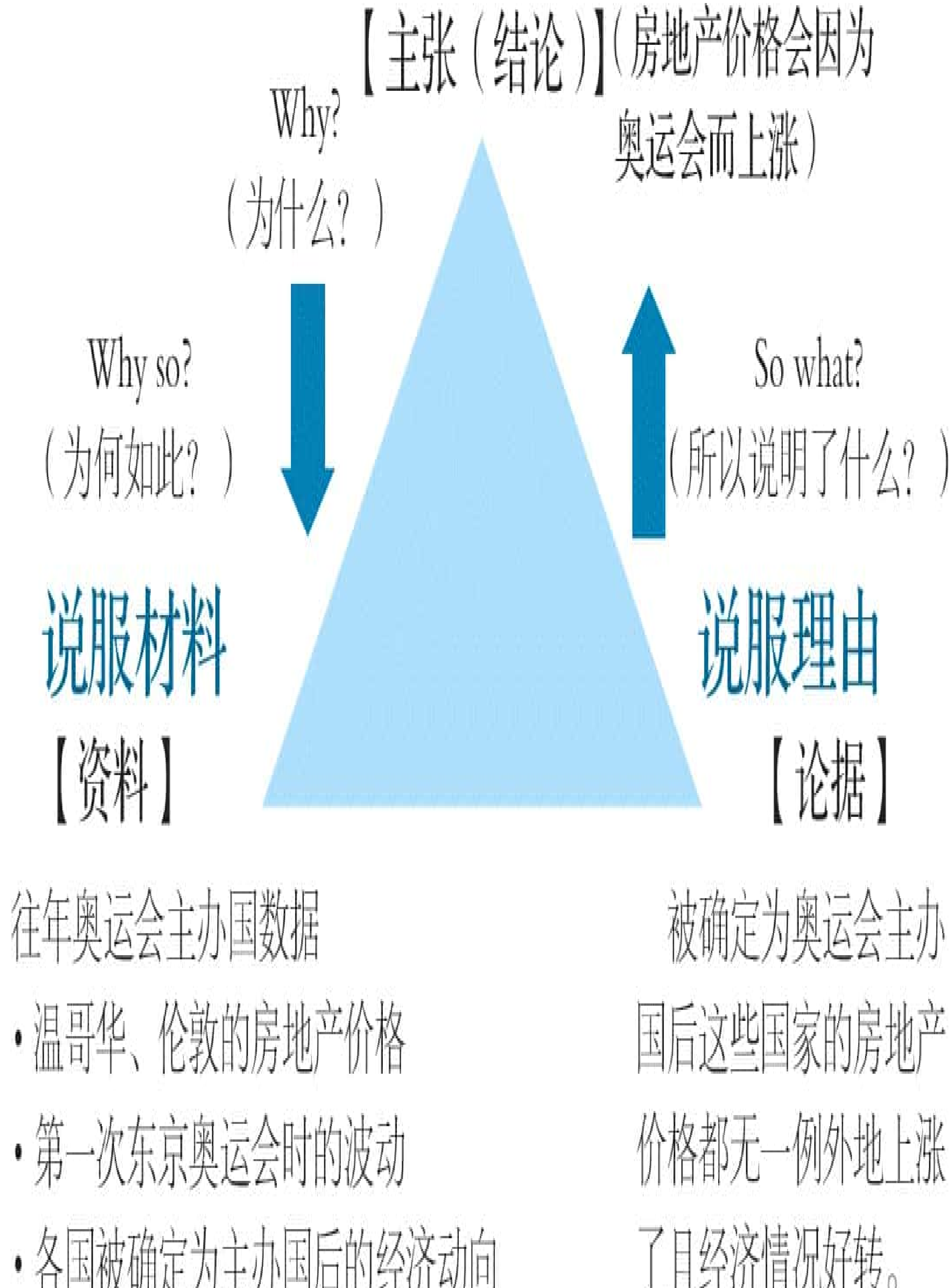

Why?
（为什么？）
Why so?
（为何如此？）
So what?
（所以说明了什么？）
说服材料
【资料】
说服理由
【论据】
事实、统计
（有某某事实以及数字）
附加普遍的原因
（普遍存在某某倾向）

主张：谈话的结论、建议或意见、推论。

资料：证明论述主张的客观数据、事实或具体案例等。

论据：原理、原则、法则、定理，一般常识等合理原因。

（例题）奥运会将为房地产价格带来怎样的影响？


【主张（结论）】（房地产价格会因为奥运会而上涨）
Why?
（为什么？）
Why so?
（为何如此？）
So what?
（所以说明了什么？）
说服材料
【资料】
说服理由
【论据】
往年奥运会主办国数据
• 温哥华、伦敦的房地产价格
• 第一次东京奥运会时的波动
• 各国被确定为主办国后的经济动向
被确定为奥运会主办国后这些国家的房地产价格都无一例外地上涨了且经济情况好转。

问题15　犯罪调查，该用归纳法还是演绎法？

电视剧《相棒》中的搜查一课与特命组的杉下右京水火不容。这两者的不同是从何而来的呢？


怎么?

提示　两者的调查方法存在不同，那么，双方的做法究竟存在怎样的不同呢？

答案15　采用的调查方法一个是归纳法，另一个是演绎法

【解说】灵活运用归纳法

掌握归纳法和演绎法对彻底掌握逻辑思维非常重要。如果实在找不到头绪，可以去看看电视剧《相棒》的重播，仔细观察搜查一课与特命组（杉下右京）两者查案手法的区别。搜查一课用的是归纳法，特命组用的是演绎法。

首先介绍一下归纳法。所谓归纳法，是指在经过种种调查后推导出结论的方法。搜查一课是利用彻底的现场搜索和走访来寻找罪犯的，你也可以把这记作“收集大量资料并总结的归纳法”。经过调查后汇总共同点，以此推导结论（在查案的场合即找出罪犯）。

归纳法的优点在于虽然进展缓慢，却能一步一个脚印地向结论靠近。不过缺点却是调查量巨大，在解决问题之前需要花大量时间来重复试验。

归纳法给人的印象就像是一点点堆积木，你需要把通过调查搜集到的积木一块一块往上垒。如果用化学实验作比喻，就好比每次用不同的组合试剂，一遍遍重复做实验。

麦肯锡顾问教你 用好归纳法的三个步骤

先搜集数据，推导出主张（结论）

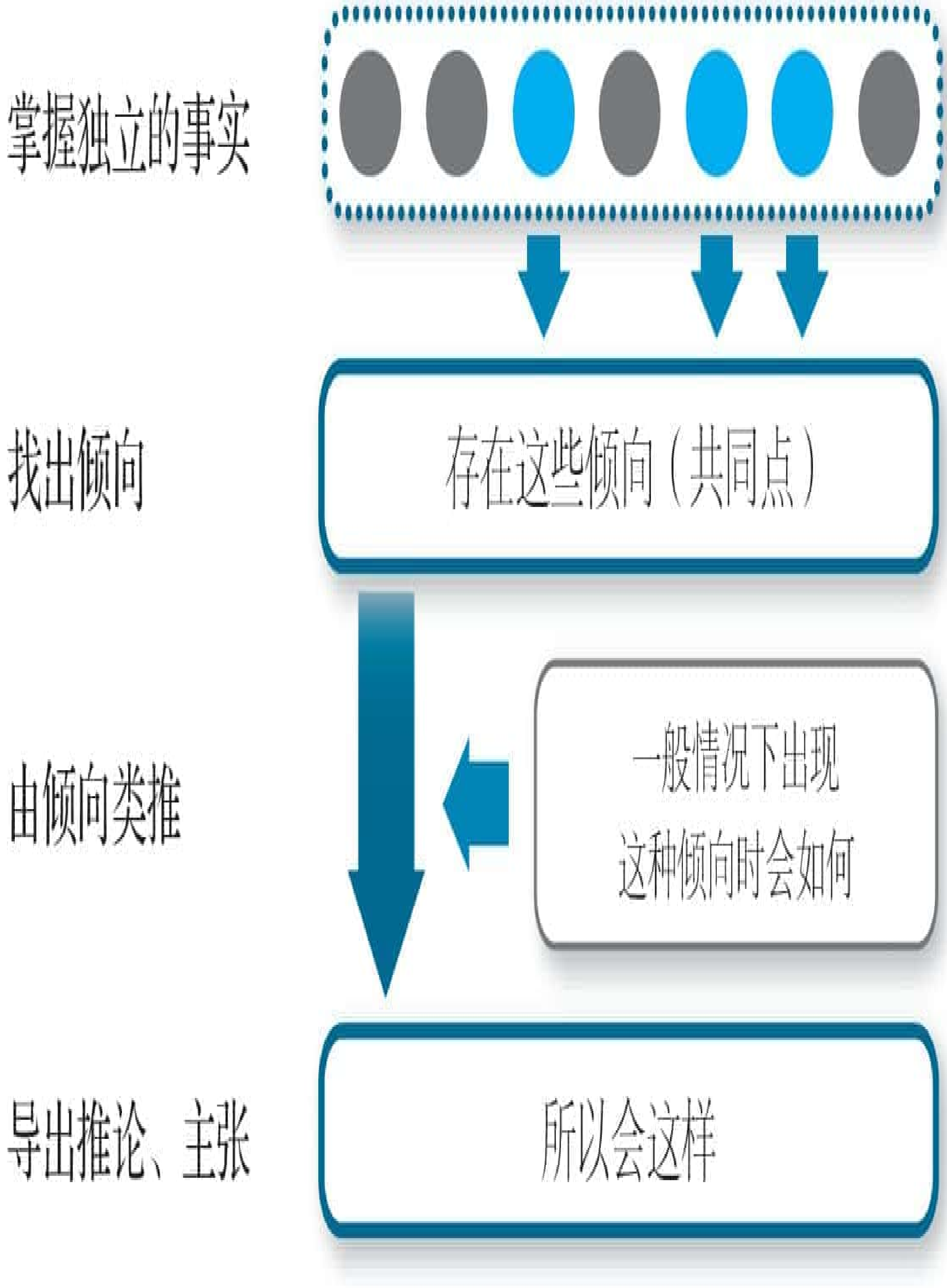
在尚未把握周围情况的时候，可以从搜集信息分析现状开始。如果不能掌握一定量的信息，就很容易得出错误的结论。

在三角逻辑（主张、资料、论据）中，先收集资料，在找到合适的论据后推导出主张的做法，被称为“归纳法”。所谓归纳法，是一种从每个资料之中本质的因果关系和共同点里找出论据（说服理由），并推导出主张的方法。

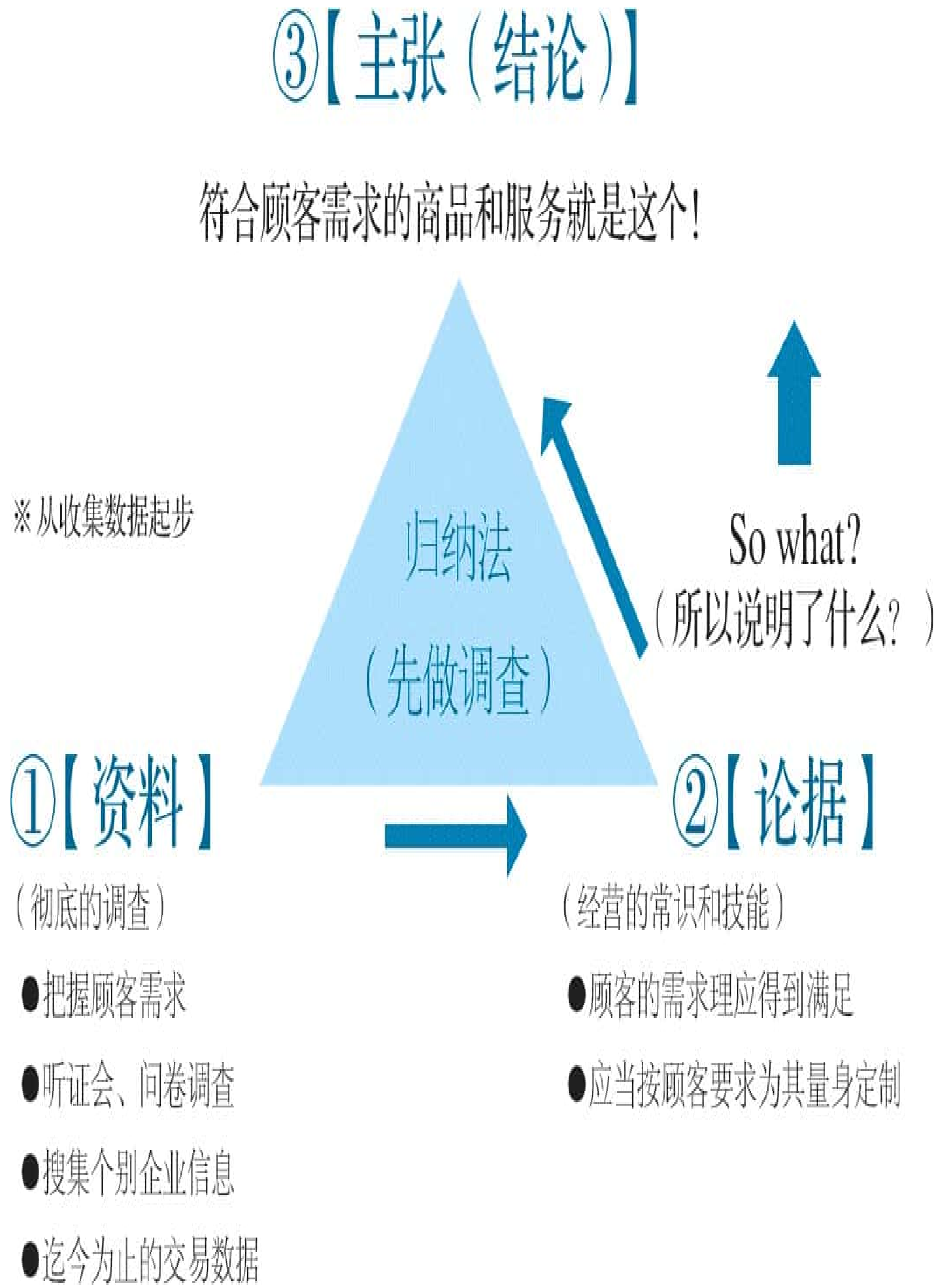
查案时多用归纳法。假设有一起命案，通过大量排查后发现“死者A的叔父是高额保金的受益人”、“A死亡时叔父没有不在场的证明”。于是在论据方面，则能作出如下推断——“命案中没有不在场证明的人有可能是凶手”、“利益和恩怨容易成为杀人动机”。如此一来，“应将叔父列为嫌疑人之一加以审问”的主张就能被正当化了。

综上所述，在尚未把握周围情况的时候，可以先用归纳法搜集资料，从分析现状开示，直至推导出结论。

分析搜集到的情报并寻找结论的归纳法很好用

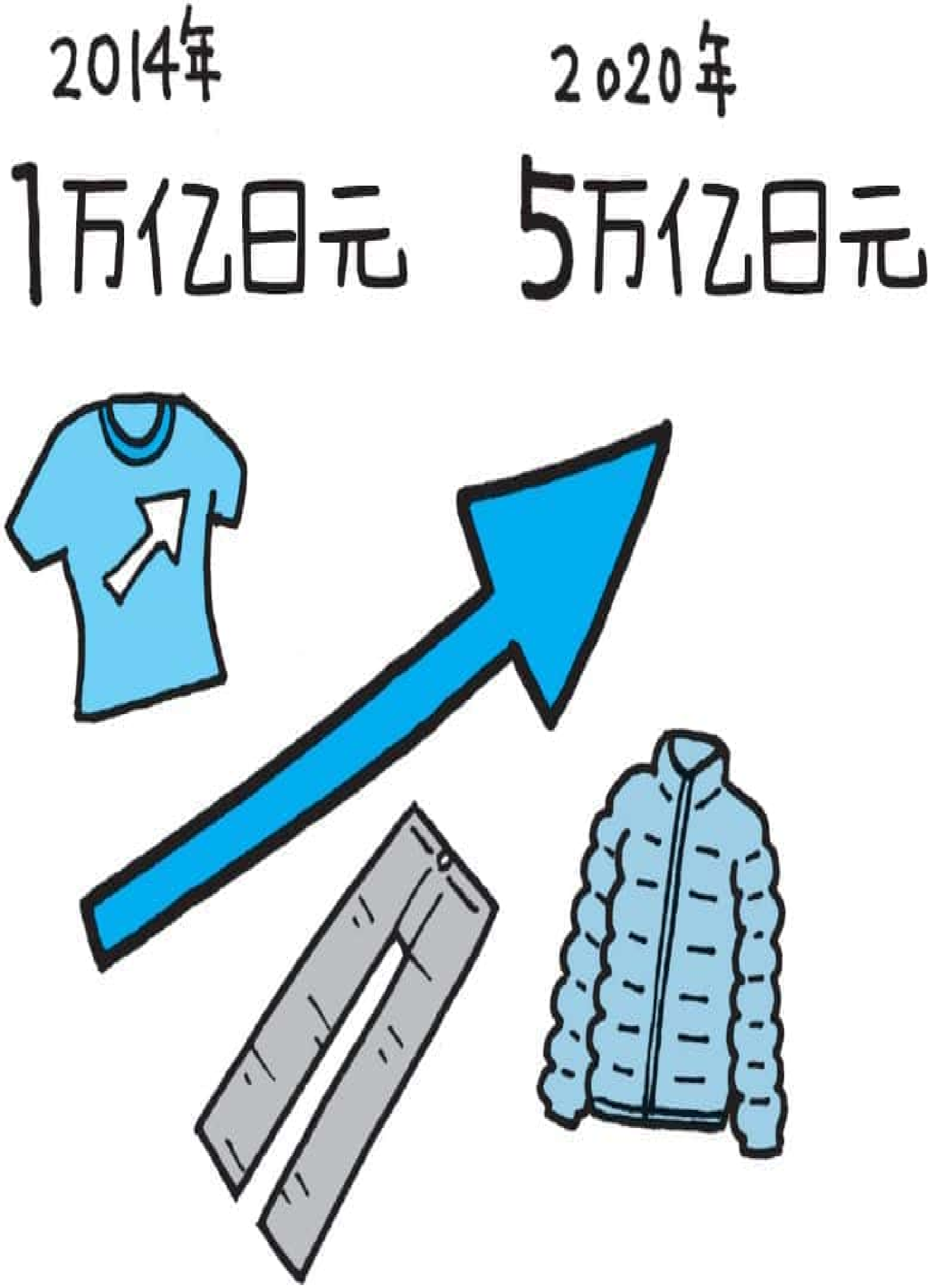

掌握独立的事实
找出倾向
存在这些倾向（共同点）
由倾向类推
一般情况下出现
这种倾向时会如何
导出推论、主张
所以会这样

在经营中如何运用归纳法


③【主张（结论）】
符合顾客需求的商品和服务就是这个！
※从收集数据起步
归纳法
（先做调查）
So what?
（所以说明了什么？）
①【资料】
（彻底的调查）
●把握顾客需求
●听证会、问卷调查
●搜集个别企业信息
●迄今为止的交易数据
②【论据】
（经营的常识和技能）
●顾客的需求理应得到满足
●应当按顾客要求为其量身定制

问题16　优衣库的营业目标，为什么设定得那么高？

2014年度销售额超过1万亿日元的优衣库将2020年的销售目标设为了5万亿日元，试图用五年时间完成四倍于眼下的目标。优衣库的领导者柳井正为何设立如此高额的目标呢？


2014年
1万亿日元
2020年
5万亿日元

提示　他使用的是演绎法思路。那么，什么是演绎法？

答案16　设立假定的结论，在短时间内向结论靠拢

【解说】灵活运用演绎法

演绎法常被用于物理学和宇宙工程学。在利用较少的观测数据推导结论发现法则的过程中，演绎法是很有利的。东野圭吾的推理小说《神探伽利略》中汤川博士最擅长的就是演绎法。汤川博士总把“假说只有经过检验才有意义”挂在嘴边。尽管当假说只是假说时，其正确性尚未得到确认，可一旦假设经过检验认定其百分之百正确时，它就会升级为“法则”。

演绎法是一种先设立假说（假设的结论），再通过调查检验其真伪，最后推导出结论的方法。首先要从“得出结论”入手。特命组（杉下右京）先用假说将凶手范围缩小到一至二人，再经过最低限度的调查来检验假说的真伪。

演绎法的优势在于能迅速着眼于结论，并利用最低限度的调查在短时间内接近结论。在优衣库的案例中，柳井正跳出现状大胆设立销售额假说的做法，可以说是运用了演绎法的思路。

麦肯锡顾问教你　用好演绎法的三段论证

三段论的演绎法

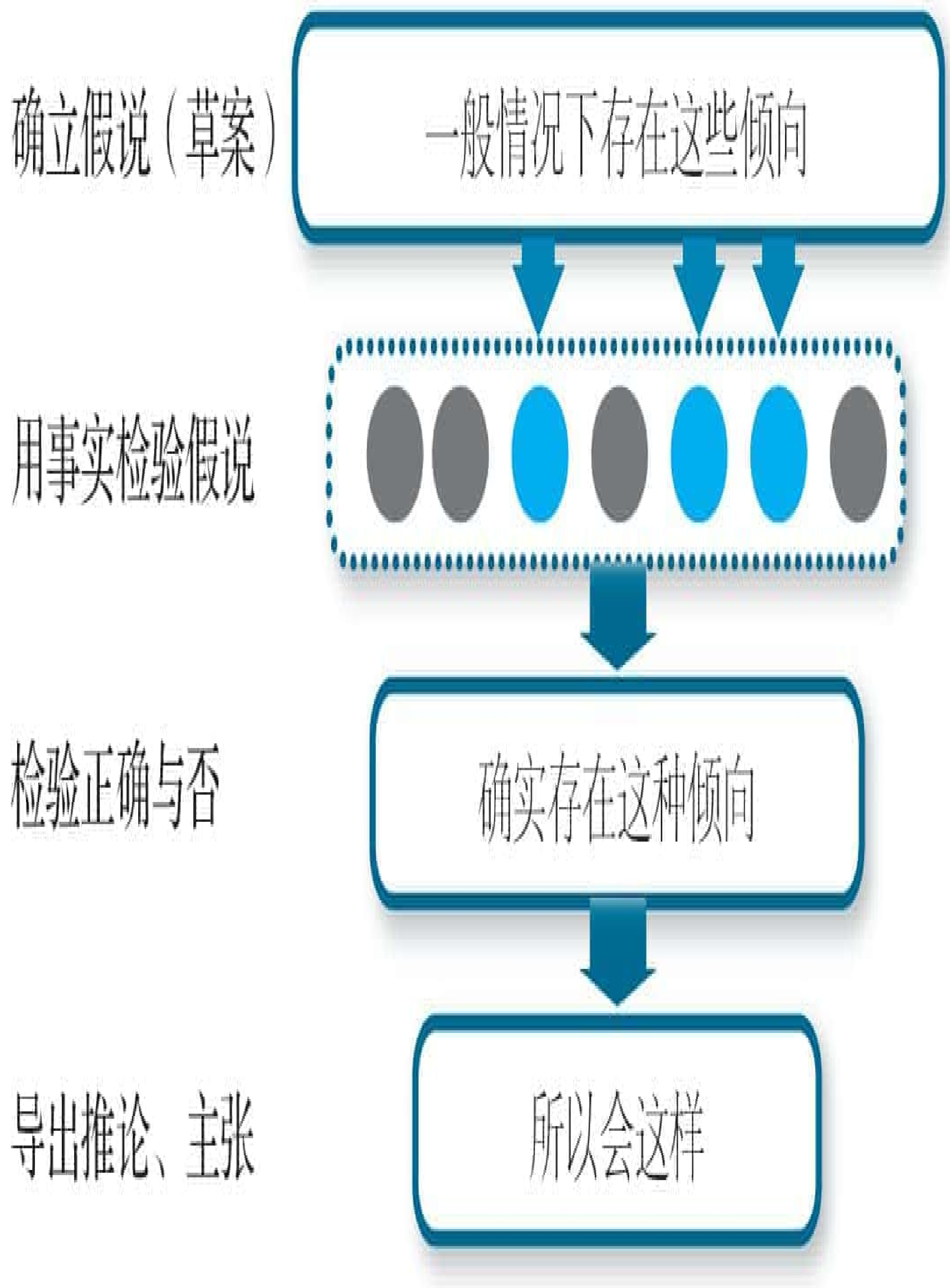
苏格拉底的经典言论“所有人都会死，苏格拉底是人，所以苏格拉底一定会死”就是三段论。三段论的三段分别是“大前提”“小前提”和“结论”，只要大前提和小前提正确，结论就必然正确。

如果将演绎法稍作改动，把论据设为大前提、数据设为小前提的话，同样是三段论。

演绎法是将论据放在大前提的位置，用数据来证明大前提的正确，然后从中得出主张的逻辑思维方式。

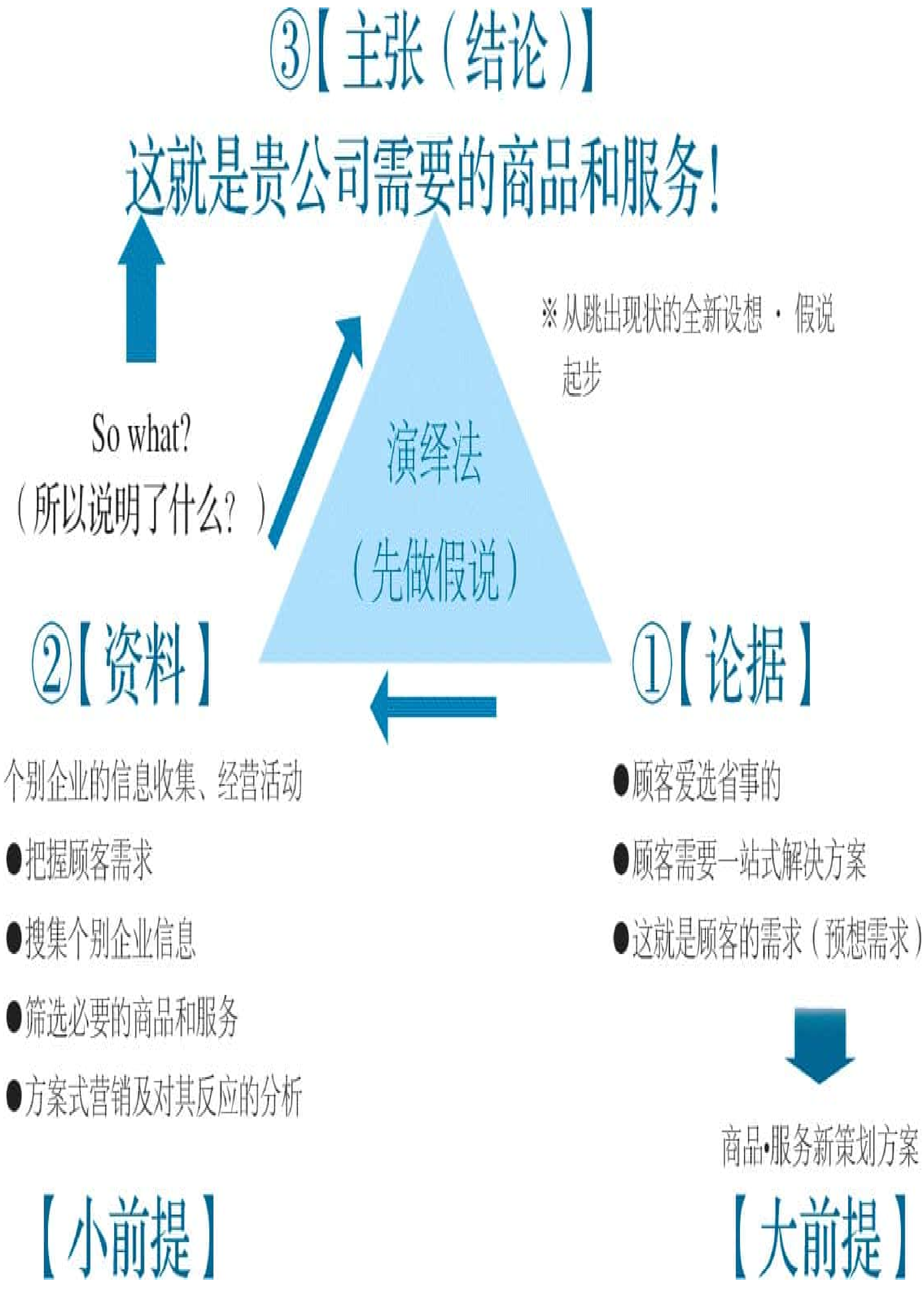
以达尔文的假说为例。论据是“生命无法在不合适的环境存续”，而大前提则是“地球环境不断发生变化”。然后，为了证明“迄今为止地球环境已经过了漫长时间的剧变”这一点，我们就要搜集冰河时期、地球变暖、碳排放量变动等数据。接下来，以地球变化的数据为基准，推导出结论“生命会为适应环境变化而进化”“只有进化的生命才能继续生存”。

演绎法便于激发新设想



确立假说（草案）
一般情况下存在这些倾向
用事实检验假说
检验正确与否
确实存在这种倾向
导出推论、主张
所以会这样

在经营中如何运用演绎法


③【主张（结论）】
这就是贵公司需要的商品和服务！
※从跳出现状的全新设想・假说起步
So what?
（所以说明了什么？）
演绎法
（先做假说）
②【资料】
①【论据】
个别企业的信息收集、经营活动
●把握顾客需求
●搜集个别企业信息
●筛选必要的商品和服务
●方案式营销及对其反应的分析
●顾客爱选省事的
●顾客需要一站式解决方案
●这就是顾客的需求（预想需求）
商品•服务新策划方案
【小前提】
【大前提】

问题17　面对顾客投诉，为什么有理有据的解释却适得其反？

假设你是一位销售。在了解了逻辑思维的重要性之后，你决定贯彻有逻辑的说明。然而有一天，你却遇到了麻烦。你有理有据地对顾客作了解释，对方反而大光其火。究竟是哪里出了问题呢？


所以……
如此这般……
这般如此……
暴躁
不耐烦

提示　不是所有场合都必须用到逻辑思维。

答案17　有理有据的解说被当作借口

【解说】适用逻辑思维的例外情况

面对怒火中烧的投诉客采用理论的方式，只会进一步触怒对方，乃至于火上浇油。所以我们来想一想有哪些不适用逻辑思维的情况，也就是说，在哪些场合下不要用逻辑来应对反而更好？

一是当对方心情烦躁，或是生气的时候，逻辑思维是行不通的。比如接待投诉的顾客，对方正火冒三丈，你与之理论只会被当作狡辩。在对方精神状态不安定的情况下，最聪明的办法是等待其平静下来，然后再讲道理。

二是在日常生活中，以及面对亲密的人时，总讲究逻辑显得太过死板。此外，在和与工作无关的女性对话时，如果把“为什么”“她想说明什么”作为逻辑思维的关键词，那么你非常有可能被厌恶，因为有很大部分女性当被问到“为什么”时，会感觉自己被驳斥了。

第二章　复习

构建逻辑思考框架，你需要这样做

本章介绍了逻辑思维能力的基础。

近年来，社会对于逻辑思维的需求越来越大，原因何在？这全都因为部门间的沟通、与公司外部人员的沟通、与外国人士的沟通与日俱增。人际关系越复杂，就越需要逻辑，否则双方无法沟通。

现在，拍脑袋做决定的成功概率越来越低。在形势大好的经济快速增长时期，“猴子掷飞镖”是行得通的。可是在经济已经平移增长的当下，临场判断的猴子掷飞镖已经行不通了，这样的时代已经结束。

只有用逻辑分析获胜的原因、谋求对策，才不会让你的心血白白化为泡影。

想要有逻辑，就必须做到清晰地阐述理由。阐述理由的关键词是“Why”。通过询问原因，才能认识到通往结论的过程。

所谓有逻辑，指的是条理明细不自相矛盾。想知道自己的逻辑是否正确，可以检查一下“三角逻辑”是否成立。

构筑有逻辑的叙述，方法有两种：一是归纳法；二是演绎法。

所谓归纳法，是指通过调查眼前的事实的方式来推导出结论。演绎法需要先设立假说（假设的结论）再进行检验。如果觉得假说这个词不够贴切，也可以将它换作“草案”。

此外，有一些情况并不适合使用逻辑思维，比如面对亲密的人、日常生活，或是与女性对话，在这些时候还是尽量避免逻辑思维为好，因为太死板了。对于女性，用“你性情和善”“你很努力”等语句来赞美显得更亲切，也更容易获得好感。

第三章　分门别类整理资料，明确从属关系

把资料按从属关系整理，这样做事更有效率

逻辑思维是一种思维方式，可以通过日常训练来强化，所以反复练习非常重要。但是在这之前你必须了解逻辑思维的思路和手法，否则训练上也无从入手。

在本章中，就让我们一起来思考一下有逻辑地整理资料的思路和手法吧。整理资料时不可或缺的是区分“独立关系”和“从属关系”。眼前的这堆资料中哪些是独立关系，哪些是从属关系，区分它们是整理资料的基础。（免费书享分更多搜索@雅书.）

独立关系在一方发生变化的情况下其他方不受影响；从属关系会互相影响，一方变化其他方也会改变。有时一方增加则其他方也增加（正面相关），有时一方增加则其他方减少（负面相关）。

处理从属关系时最具效率的方法是明确大小关系，比如一方为亲，他方为子。亲子关系就好比亲方是一个集合体的名称，子是构成要素，譬如日本与各都道府县之间就可以说是亲子关系。

分门别类整理资料

只要做到归类，单个资料之间的相互关系也就自然变得明晰。首先，搜集相似的资料制作类别，为此类别起个名字，这样就能整理资料了。这时类别的名是亲，类别中的个别资料就是子。

让归类整理进一步延展，还可以衍生至“亲、子、孙”三代。若想以这三部分来整理，只要多收集一些“亲”资料就可以了。假设日本是亲，都道府县是子；泰国、柬埔寨、中国、韩国等国家也都是亲。把这些亲归作一类，命名为“亚洲各国”，那么类别名“亚洲各国”就是亲，各个国家是子，都道府县就成了孙。

如果资料量继续增加，甚至可以按照“亲、子、孙、曾孙”来整理。假设亲是“世界各国”，那么“亚洲各国”就是子中的一个。这种分阶层整理信息的方法叫作“逻辑树”，如果你无法适应亲子关系的说法，将它们视作“大分类、中分类、小分类”也无妨。若需要继续细分，更是可以按“大分类、中分类、小分类、细分类、详分类”分成五层。

怎样提升整理资料的能力

在日常生活中要想提升整理资料的能力，需要注意些什么？那就是需要从平日里养成这方面的思考习惯，时常注意区别独立关系与从属关系、看看资料能否被整理为亲子关系或逻辑树。如果当你看到两个以上的资料后，能下意识地将它们整理为亲子关

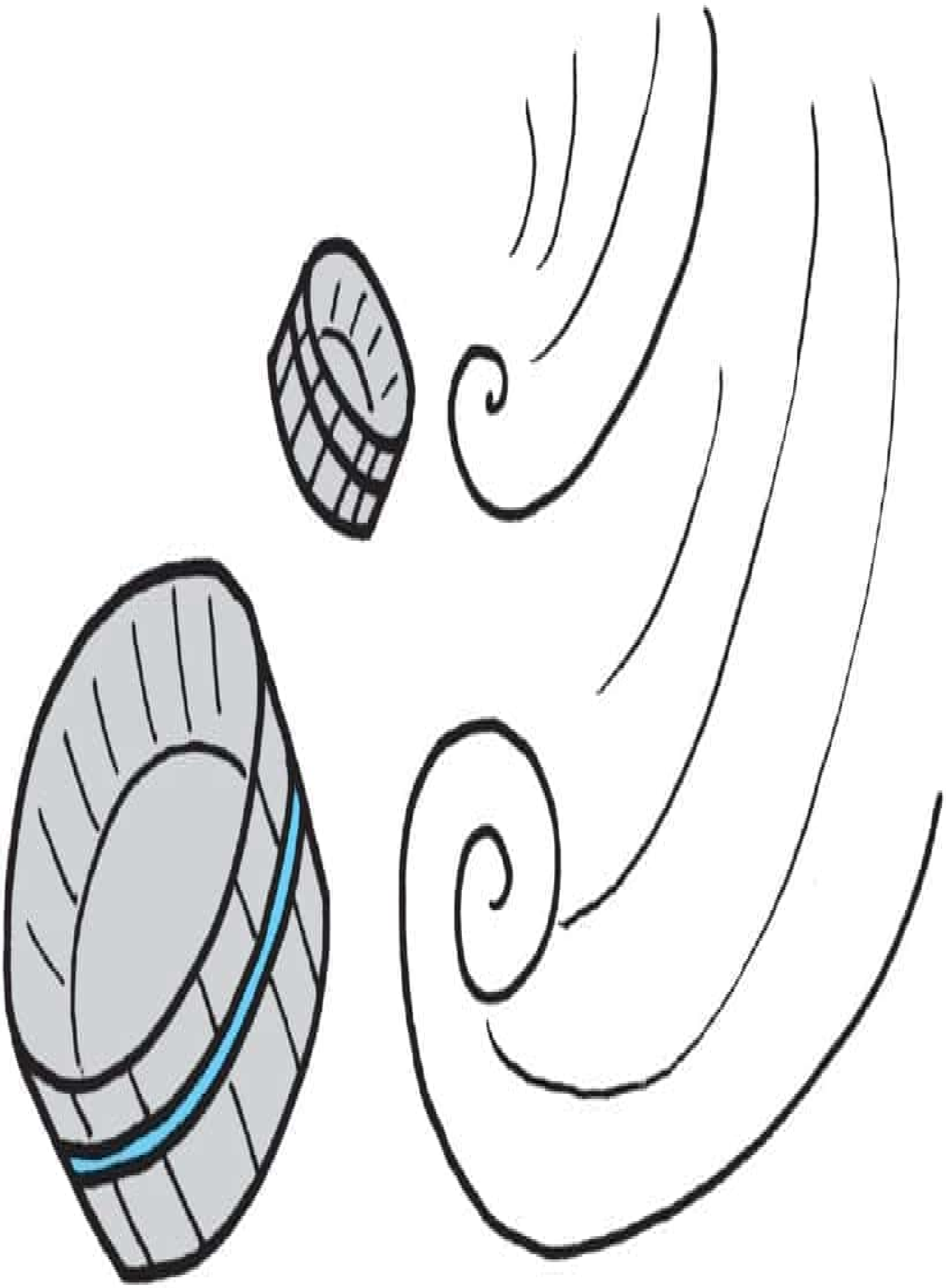
系或逻辑树，就说明你的逻辑思维已经有了定式。说得极端一些，也就是“用逻辑树来整理你的脑海”。

我之前已经说过，拥有整体观最重要的大前提是用MECE法则（无遗漏无重复状态）来把握整体。框架是用MECE法则将整体的主要构成部分做大分类后的产物，逻辑树也要按MECE法则来整理每一层。也就是说，框架等于逻辑树的大分类（第一层）。

我在编写这本书时，将目录按逻辑树分成了三层。大分类即第一层是“确立章节”，我把主题按MECE法则分成了六章；然后是中分类即第二层，大标题；最后是小分类即第三层，也就是小标题。仅小标题这一层，我就写满了一整张稿纸（约400字）。

问题18　“大风一刮木桶店赚翻天”，这是为什么？

日本有句俗话，“大风一刮木桶店赚翻天”，这说的是一刮大风沙子被卷起，沙子吹进人眼，会使许多人失明。盲人一多，买三味线的人就多（古时日本盲人多靠弹三味线等乐器谋生），而制作三味线需要猫皮，所以要杀死很多猫。猫没了，老鼠就多了，老鼠爱咬木桶，木桶的需求量增加，木桶店就赚了。这个理论让人感觉怪怪的，为什么呢？



提示　这个理论强行把发生概率极低的因果关系牵扯在一起。

答案18　因为这种组合的相互关系太弱

【解说】独立关系与从属关系

两种资料之间存在独立关系或从属关系。认清这两种关系，是逻辑思维的基础。

所谓独立关系，是指两种资料之间不存在因果关系的关系。比如一方发生改变，而另一方因为与之无关，所以无法得知其会增加、减少，还是没有变动。

所谓从属关系，指两种资料间存在因果关系的关系。比如一方发生改变后，另一方也会改变，但这种改变是相同还是相反，就得取决于它们的相互关系了。如果是正的关系，则一方增强另一方也增强；负的关系，则是一方增强另一方减弱。此外，从属关系还分为较强的关系和较弱的关系。如果把两个太过弱小的关系强行组合在一起，就变成了狡辩。

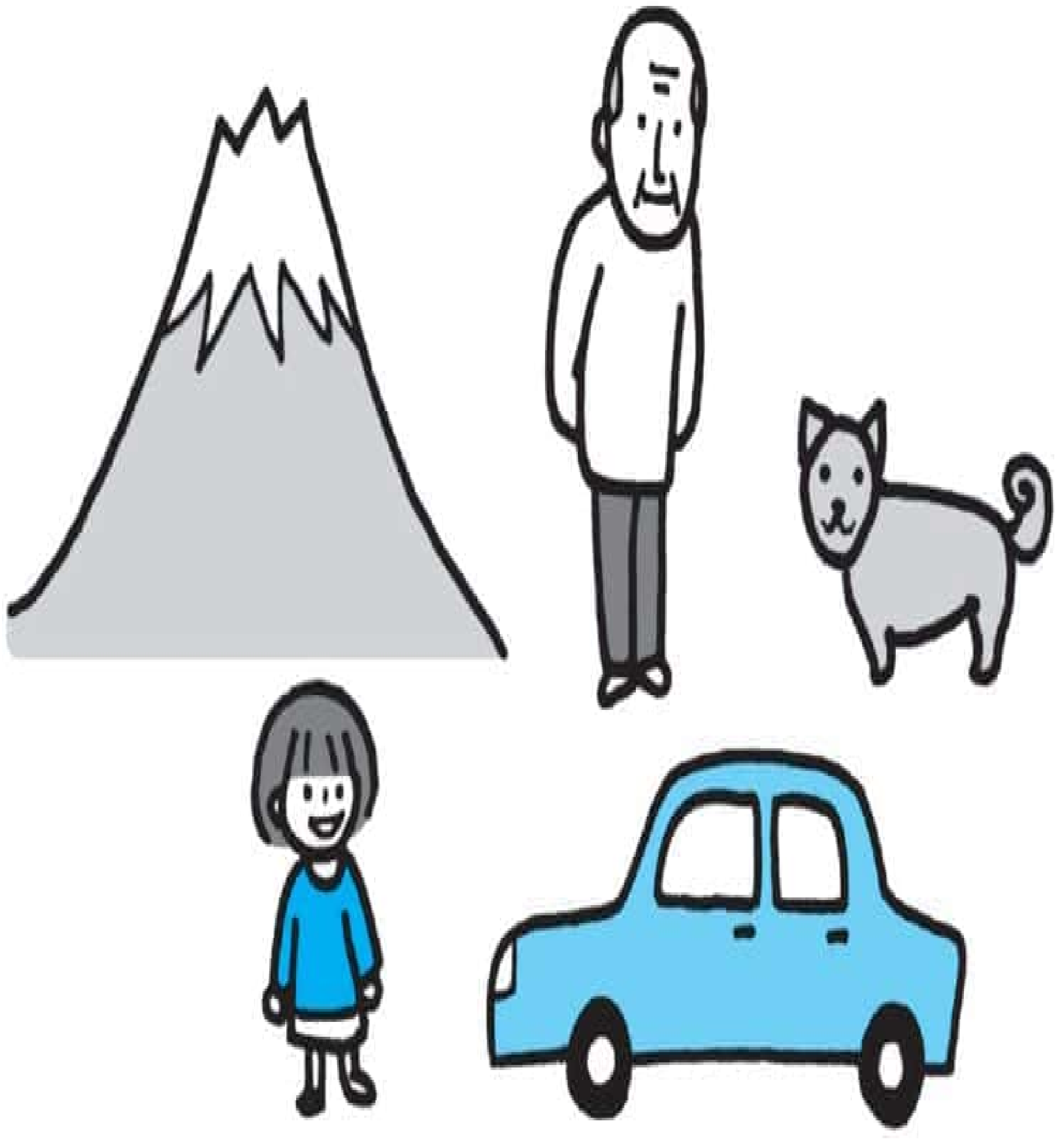
比如有些人在家和太太吵了架，就会影响工作情绪。工作和是私生活理应属于独立关系，所以这可以算作公私混淆。如果你希望自己成为第一流的工作者，就应该做到不要把家里的私事带进公司。

问题19　要把不同的品牌分类，你该怎么办？

下列名词的相互关系显得很是奇怪，为什么？

松下、日产、家电生产商、制造业、出口企业、本田、日立制作所、歌乐、汽车生产商、索尼、耐用消费品生产商。

共同点？



提示　请注意各名词的大小关系，按实际情况思考能否按类别区分。

答案19　因为资料的大小（级别）参差不齐

【解说】从属关系中必须明确大小关系和因果关系

在整理资料的时候，当每个资料的大小（层级感：留意资料的大小）统一，MECE法则（无遗漏无重复状态）就变得容易了。在本问题的事例中，每个资料的大小（层级感）参差不齐。

给资料做分类的时候，独立关系和从属关系又如何呢？类别本身与构成要素之间就属于从属关系。比如，大类整体是“日本”，都道府县和它之间属于从属关系。那么各都道府县之间呢？东京都和大阪府就是独立关系，二者都是独立运作的自治体。日本政府与都道府县之间属于从属关系，所以都道府县会受到日本政府的影响。

当一个集合体由类似的要素构成，那么整体和构成要素之间就形成了从属关系。比如在面对汽车生产商整体时，日产和本田就成了从属关系。同时，集合体的构成要素之间互为独立关系，日产和本田就是如此。把整体视为亲、构成要素视为子，就很容易想通了。

麦肯锡顾问教你　区分独立关系与从属关系

整理资料的第一步

两种资料之间的关系有两种，独立关系和从属关系。独立关系指相互之间保有独立性的关系；从属关系指会互相干涉的关系。

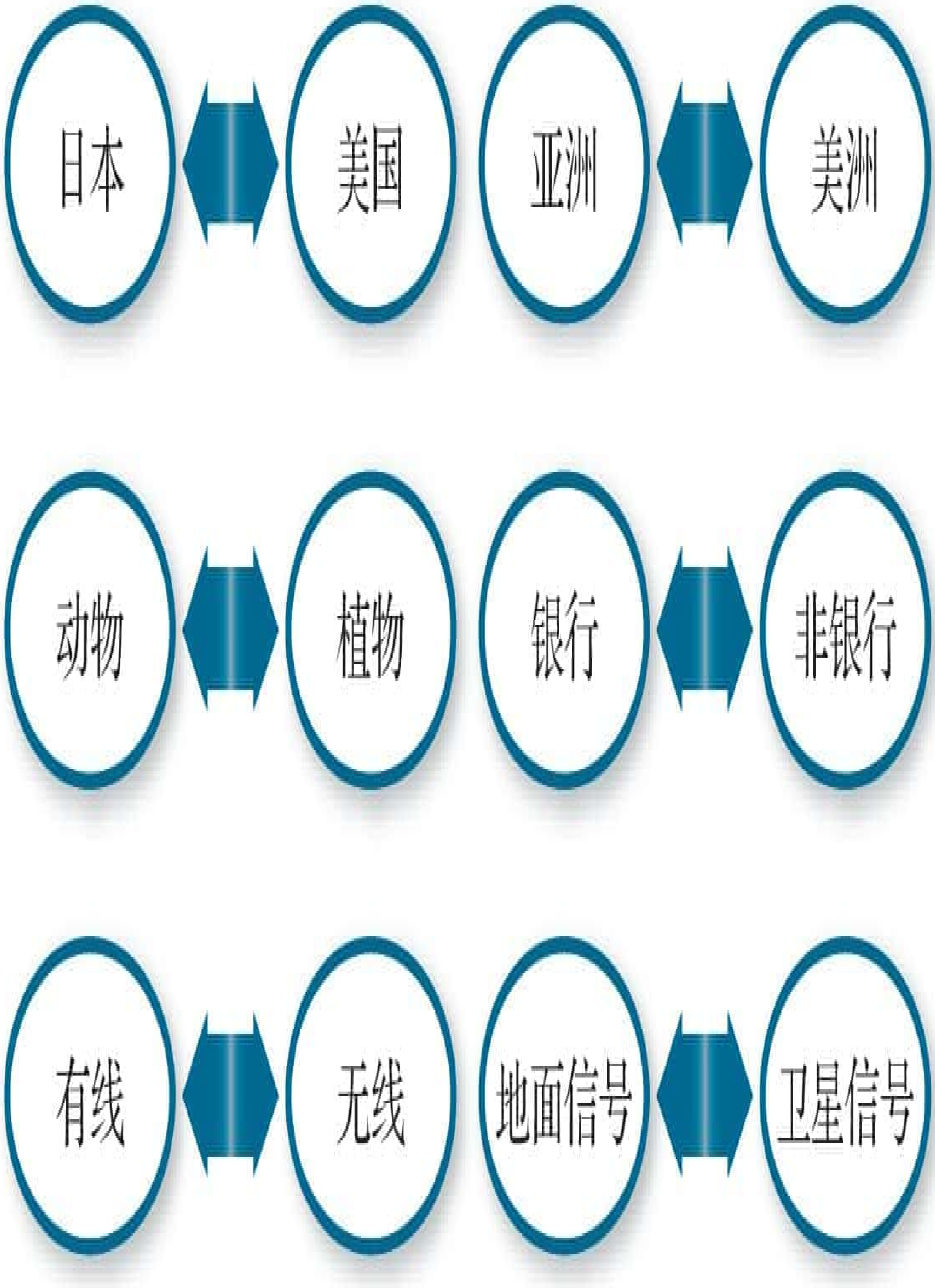
举个独立关系的例子，日本和美国。日本和美国各有各的自治权，是保有独立性的关系。亚洲与美洲、动物与植物，也都是独立关系。

此外，彼此存在干涉但程度微弱的关系也属于独立关系。比如日本容易受到美国经济的影响，但应视二者互为独立关系。对于食草动物而言，植物的减少与生存挂钩，但这类微弱的相互干扰也应被视为独立关系。

所谓从属关系，指亲子关系及包含关系那样的关系密切互相影响的关系。比如，日本和东京就属于从属关系，日本是亲，东京是子。而东京、爱知、大阪则是独立关系，它们各自为政，地域上也无重合。

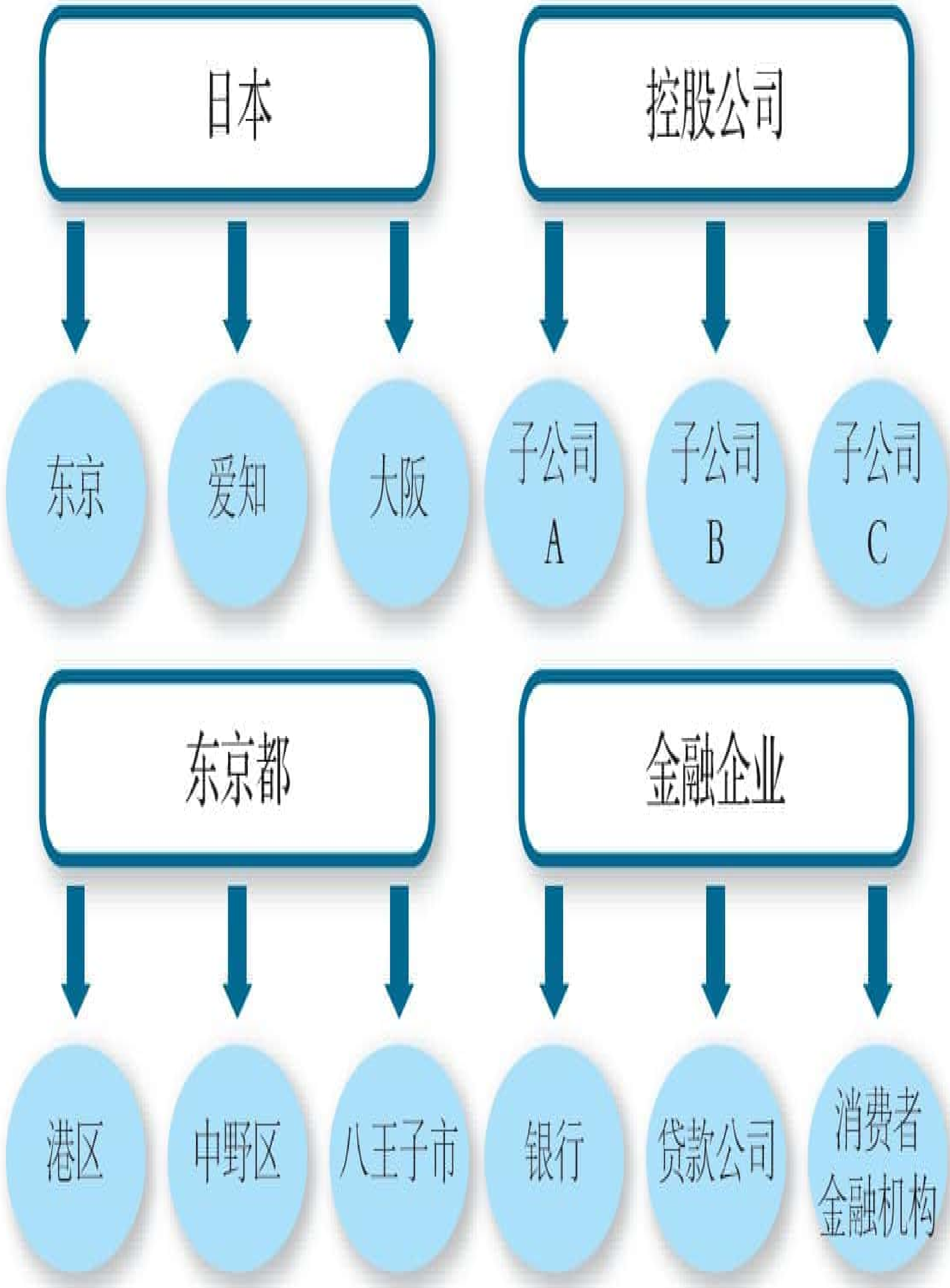
认清独立关系和从属关系，是资料整理的第一步。当捋顺了独立关系和从属关系，逻辑树也就诞生了。逻辑树的相关内容，后面会说到。

以下是独立关系（无重复、无遗漏状态）


日本
美国
亚洲
美洲
动物
植物
银行
非银行
有线
无线
地面信号
卫星信号

• 如果想做到MECE法则的状态，可以用独立关系来把握构成要素。

以下是从属关系（包含关系、构成要素）


日本
东京
爱知
大阪
控股公司
子公司A
子公司B
子公司C
东京都
港区
中野区
八王子市
金融企业
银行
贷款公司
消费者金融机构

问题20　公司内部的相关资料，如何分类与整理？

请将下列要素按相似度分类：

①材料费高；②方案式营销不到位；③零部件存在延期完成；④工厂人事费高；⑤销售随意降价；⑥销售管理费高。



•材料费高
•方案式营销不到位
•零部件存在延期完成
•工厂人事费高
•销售随意降价
•销售管理费高

提示 思考“亲”的类别名称，以便归类。

答案20　经营方面（②⑤⑥），生产方面（①③④）

【解说】分类后逻辑自然体现

在资料尚未整理的情况下，独立关系与从属关系常常是混杂的，这时就可以通过区分独立关系和从属关系来整理资料。建议用分类亲子关系来做整理。整个分类的名称是亲，分类内的构成要素是子。

在本问题中，如果将“经营方面”和“生产方面”定义为分类的亲，那么经营方面的子就是②、⑤、⑥，生产方面的子则是“①、③、④”。

在给企业的问题或者重点措施等主题分类时，多会按一般的业务类型作区分。建议你把下面这段分类记下，作为今后整理的候选项，这样以后做企业问题分析和主题分类时就会轻松不少。

一般的业务类型包括：总部业务（经营、经理、人事、宣传、经营规划、总务）、生产、销售、采购、物流、信息、开发、设备、品质保证。再往上一层则是：总部业务、生产业务（生产、采购、品质保证）、销售业务、业务辅助（物流、信息、设备）、开发（研究开发、技术开发、商品开发）。

麦肯锡顾问教你　独立关系与从属关系混杂时的整理技巧

按项目与贴便签的整理方法

来一同思考独立关系与从属关系混杂时的整理方法吧。在这里，我想介绍一下按项目和贴便签的整理方法。

当你需要按项目来归纳一堆顺序被打乱的资料时，应该如何整理呢？首先，将类似的内容分成一组，然后为这些分组起名。比如将“销售方面”的分组命名为“A：销售方面”、将“风险方面”的分组命名为“B：风险方面”。

随后在各项目上标记A或B，再按标记分组，这样就能够整理资料了。

而贴便签则是在一张便签上写一条内容，切记一张便签只能写一条，决不能出现两个。便签便于移动，所以只要搜集起你认为属于同一组的便签，然后给有两张以上便签纸的分组起个名字，资料整理就算完成了。

当独立关系与从属关系混杂时的整理法（按项目整理法）

用类似记号来区分

A　①X国经济增长率每年高达5%。

B　②X国治安方面良好，从未出现过恐怖袭击或游行抗议。

C　③现在国内生产的Y产品若放到X国生产，则能减少一半成本。

B　④X国亲日派居多，不像Z国存在政治风险。

A　⑤X国内Y产品的市场规模超过500亿日元。

C　⑥X国劳动薪酬低于每月2万日元。

A　⑦自家企业的相关公司已完成在X国建立销售渠道。

C　⑧X国主干道完备且工业用地充足，有利于生产。

B　⑨X国法律完善，进入风险低。

A：销售方面　B：风险方面　C：生产方面

当独立关系与从属关系混杂时的整理法（用贴便签法）

销售方面	风险方面	生产方面
①X 国每年经济增长率高达 5%。	②X国治安方面良好，从未出现过恐怖袭击或游行抗议。	③现在国内生产的Y产品若放到X国生产，则能减低一半成本。
⑤X 国内 Y 产品的市场规模超过 500 亿日元。	④X 国亲日派居多，不像 Z 国存在政治风险。	⑥X 国劳动薪酬低于每月 2 万日元。
⑦自家企业的相关公司已完成在X国建立销售渠道。	⑨X国法律完善，进入风险低	⑧X国主干道的整备和工业用地充足，有利于生产。

问题21　老板要你提高业绩，你有什么办法？

你的公司（假设是民营企业）为了提高销售额，应当做些什么？尽可能多地举例。


提高销售额！

提示　首先从大类（类别名称）来思考能让你站在纵观整体的高度，减少资料的缺失和遗漏。

答案21　“提升现有商品的销售额”“提升新产品的销售额”“深耕现有市场”“开发新市场”（例）

【解说】用逻辑树区分层级

逻辑树是整理大量资料时非常方便好用的工具。逻辑树能通过区分资料的亲子关系来分阶层整理资料。

逻辑树的阶层分为第一层（大分类）、第二层（中分类）、第三层（小分类）等。一般情况是分到第二层或第三层，但有时也可以根据需要细分到第四层（细分类）乃至第五层（详分类）。

当看到一堆乱七八糟的资料时，请你先试着把它们整理成两个阶层。第二层只到亲子关系为止，还是比较容易的。

平日里有意识地按独立关系和从属关系来划分接触到的资料，是提升资料整理能力的基础。只要能把它们整理成逻辑树，你脑海中的信息也就能变得井然有序了。

关于逻辑树，我会在下一项中做介绍。首先不如试试用逻辑树来整理你的大脑吧。

麦肯锡顾问教你　制作逻辑树的诀窍

按项目分类的优势和劣势

按项目整理资料很方便，它的优点在于能够简洁地整理要点，同时便于筛出论点，对项目的分类也有帮助。

但这种方法也有其不足之处，那就是很难体现出是否存在遗漏或重复，使人无从判断有没有做到MECE法则。此外，当项目过多时，整体情况就变得难以把握，项目间的相互关系也不明确。

逻辑树是按项目分类的升级版

逻辑树是比按项目分类更优秀的资料整理方法。

逻辑树是以逻辑构成的树，必须依靠逻辑连接树干和枝叶。当大量资料难以按项目整理时，不妨想想能不能用逻辑树。

制作逻辑树时，需要先将你想解决的主要课题放在左侧，然后在右侧将能够解决主要课题的分段课题按阶层以阶梯的形式细化。一共分多少层都没关系，首先还按三层来制作。

此外，“第一层、第二层、第三层”的说法看起来不够形象，所以请把它们换成“大分类、中分类、小分类”。大家都知道“详细”这个词语，所以如果有第四层，可以命名为“细分类”，同理第五层命名为“详分类”。

制作逻辑树的注意事项

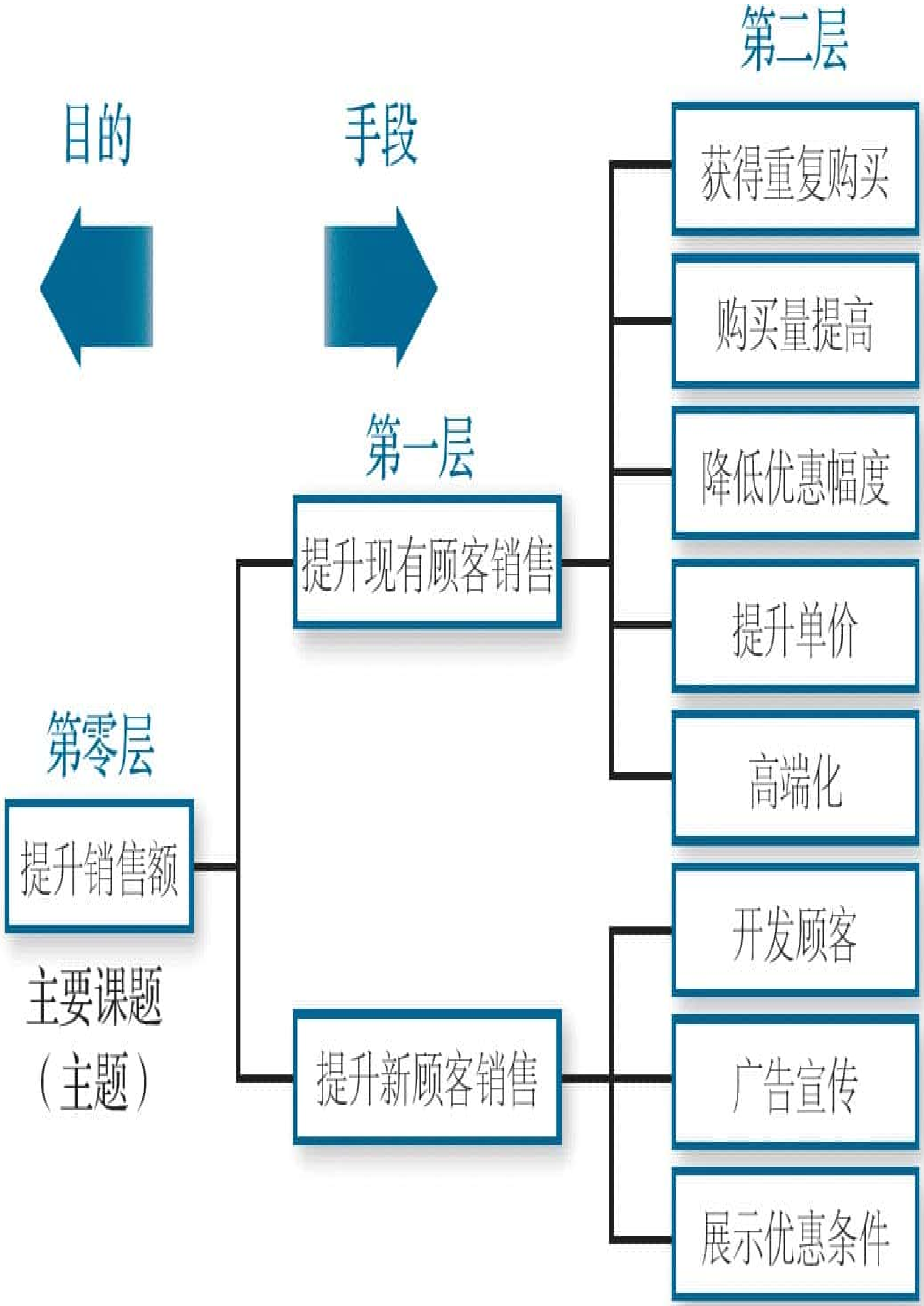
制作逻辑树需要留意三点。只要牢记下面我举出的三点，你就能制作好逻辑树。

一是留意MECE法则（无遗漏无重复状态）。可以说逻辑树就是用MECE法则分阶层整理资料的方法。

二是同一层级的项目大小应该基本一致。比如同在第一层的要素大小相同，同在第二层的要素大小也差不多。不过说到项目的大小，有时也很难定义，所以不用苛求精确的大小，只要有大致的意识即可。

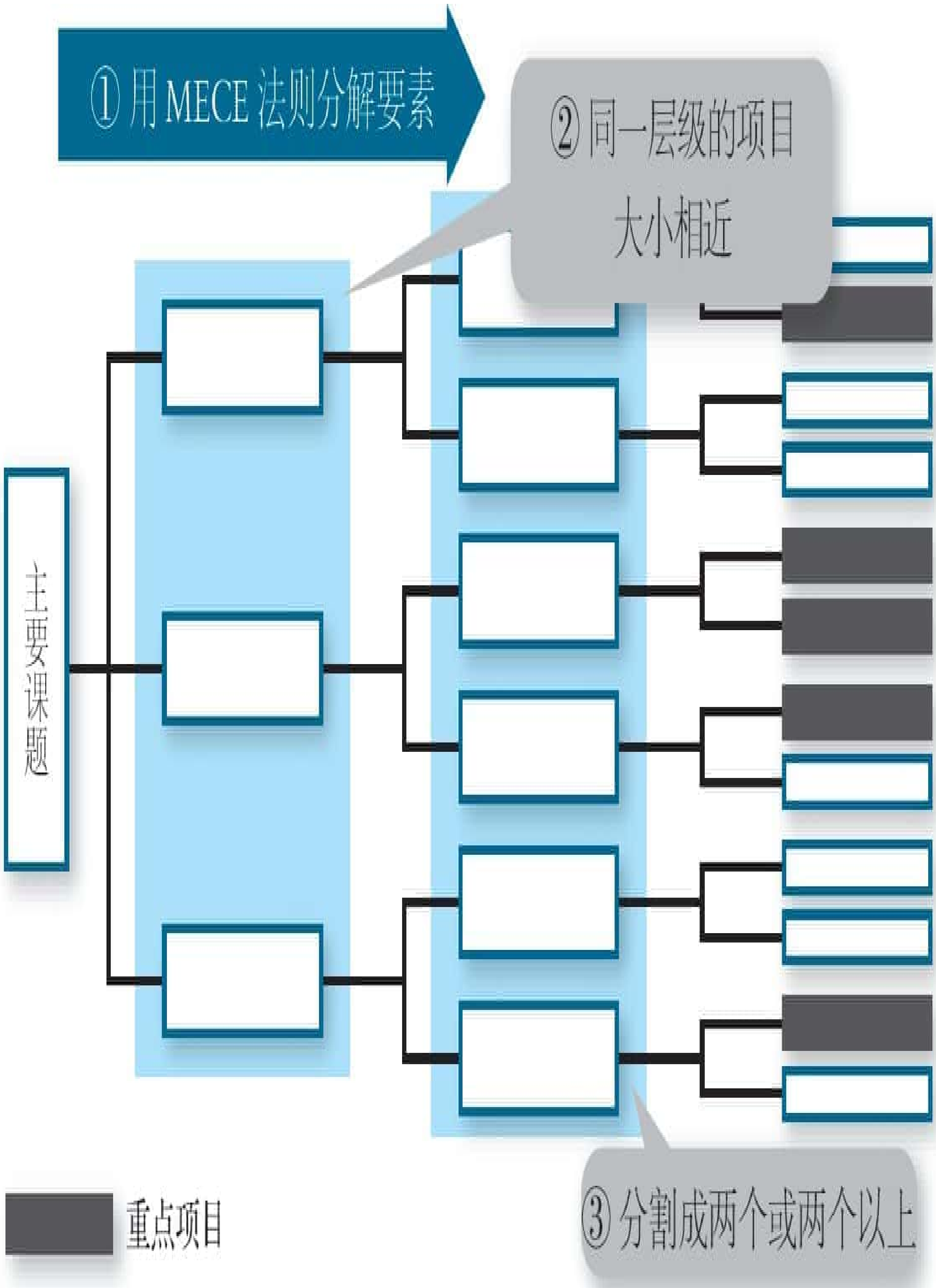
三是下位的项目可以被分解成两个以上要素；两个以上的项目凑在一起，能形成上位的项目。至于原因，在于如果下位的项目只有一个，那么根据MECE法则的规则，它就和上位项目一致了，而既然一致，也就没必要在特意分出下位项目了。比如，上位项目是“教养”，而它的下位项目只有一项“教育”，这就不是MECE法则了，因为“教养≠教育”。而要是改为“教育”和“杂学”两项的话，就能减少遗漏。如果你无论如何都想不出“教育”以外的要素，就干脆不要对“教养”进行分解。

逻辑树制作实例



第二层
目的
手段
获得重复购买
购买量提高
第一层
降低优惠幅度
提升现有顾客销售
提升单价
第零层
高端化
提升销售额
开发顾客
主要课题
（主题）
提升新顾客销售
广告宣传
展示优惠条件

制作逻辑树时需要留意的点



①用MECE法则分解要素
②同一层级的项目大小相近
主要课题
③分割成两个或两个以上
重点项目

问题22　从持续经营的角度考虑，企业想要提升利润应该怎么做？

企业若想提升利润，那么依照“利润=销售额-费用”的公式，只要做到提升销售额和削减成本，就属于MECE法则（无重复无遗漏状态）了。可仔细想想，总觉得还漏了什么。究竟还缺少什么呢？



利润=销售额-费用？？？

提示　举个例子，“培养人才”这一项似乎既不属于“提升销售额”又不属于“削减成本”。

答案22　缺少中长期眼光

【解说】用逻辑树来思考如何提升利润吧

当“利润=销售额-费用”这个等式成立，就说明MECE法则有保证。但这个等式里存在一个缺点，那就是少了时间轴。

想在短期内（在企业经营上短期指一年以内）提升利润，可以通过提高销售额和削减成本来实现。然而，中长期又该如何呢？企业活动需要“going concern（持续经营）”，所谓“going concern”指的是企业以自身经营活动能永远持续下去为前提的思路。

企业如果想实现“going concern”，就不能忽略中长期的利润提升方案。这种时候，组成第一层的除了“提升利润”和“削减成本”，应该再加上“强化经营基础”。“强化经营基础”包括财务基础的强化、人事基础的强化、组织基础的强化、营销基础的强化、生产基础的强化、技术基础的强化等，能够分解成多个项目。

麦肯锡顾问教你　两种方法，制作完整的逻辑树

自上而下和自下而上

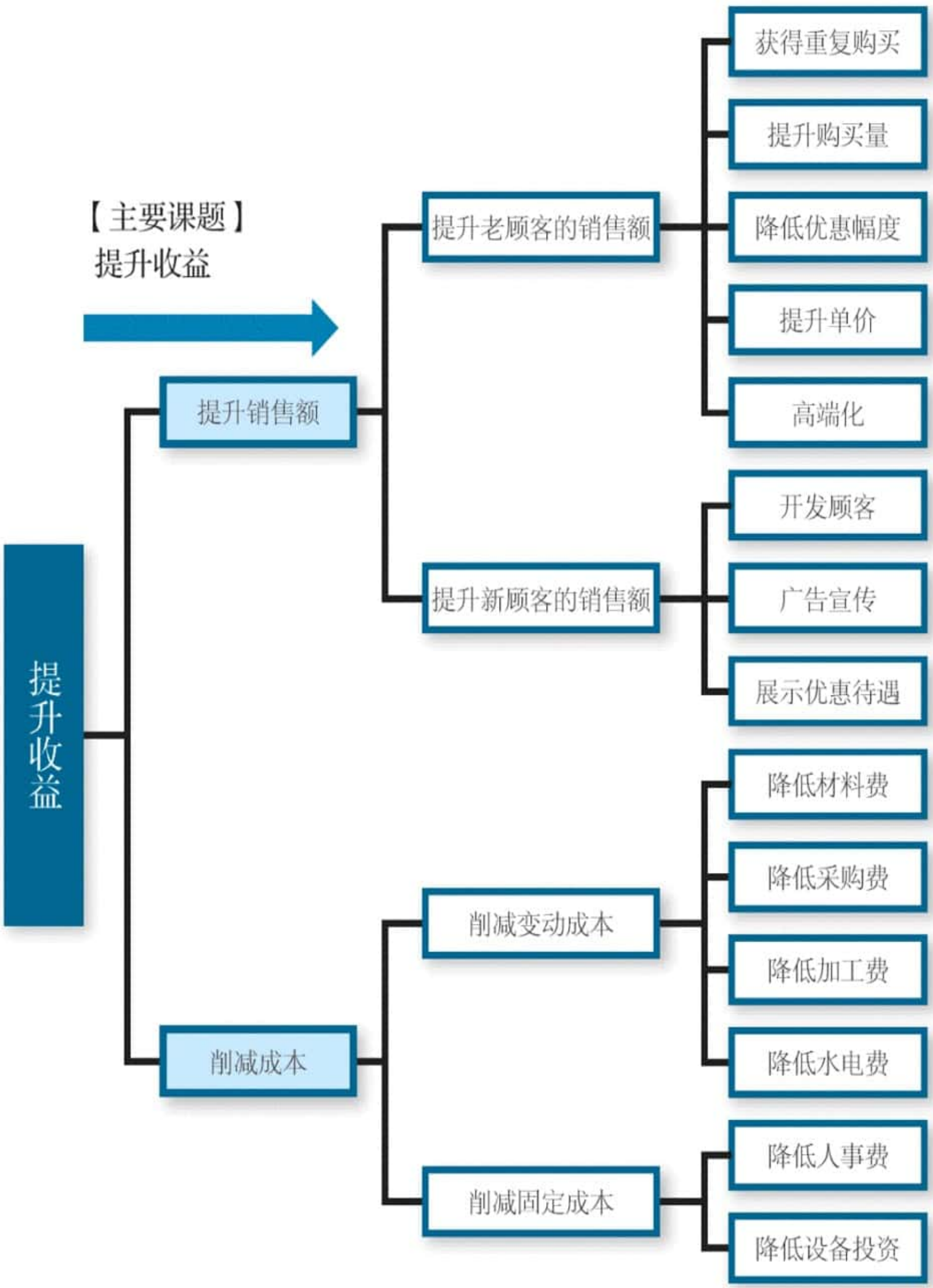
制作逻辑树有两种方法：一是自上而下；二是自下而上。

自上而下指的是按照第一层、第二层、第三层的顺序，从上位项目向下制作的过程。习惯以后，自上而下的制作速度会相当快。

比如现在需要解决的主要课题是“提升收益”，那么第一层则是“提升销售额”和“削减成本”。在“提升销售额”的第二层，可以分为“提升老顾客的销售额”和“提升新顾客的销售额”；再往下，“提升老顾客的销售额”的第三层，则建议研究“获得重复购买”“提升购买量”“降低优惠幅度”“提升单价”“高端化”等对策。

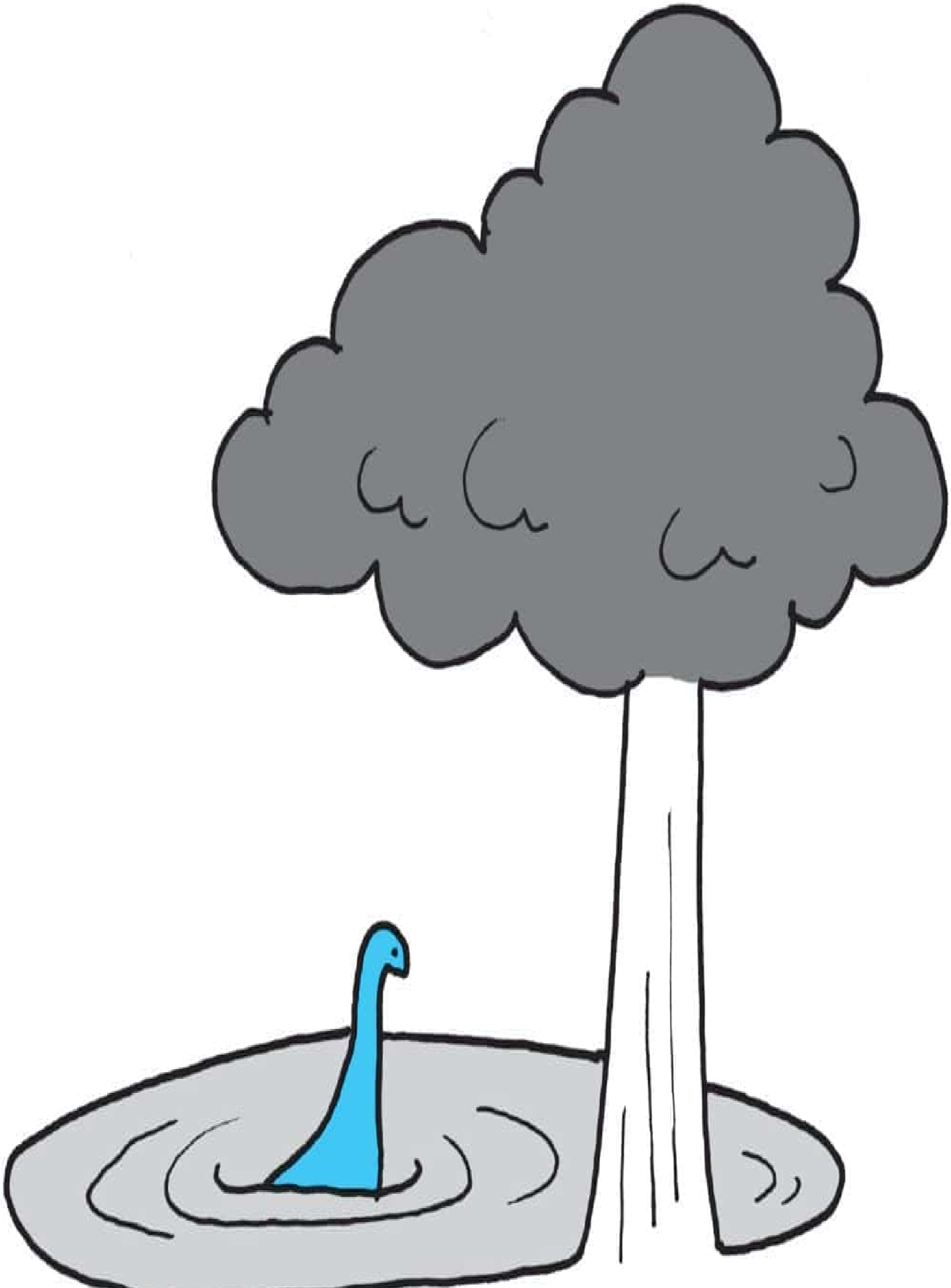
自下而上的制作方法需要使用到便签。首先你可以在便签上写下你所想到的任何解决方案，目标是超过50张便签。写完便签后就是整理了，将内容类似的便签整理在一起，并为它们的类别命名。然后，将类别名归为上层，类别内的便签则是下位的项目。这种方法尽管费时，但在你无法掌握逻辑树整体情况的时候，还是先把想法写在便签上，一边摸索着增加类别名称一边完善逻辑树吧。

“提升收益”逻辑树实例


【主要课题】
提升收益
提升收益
提升销售额
削减成本
提升老顾客的销售额
提升新顾客的销售额
削减变动成本
削减固定成本
获得重复购买
提升购买量
降低优惠幅度
提升单价
高端化
开发顾客
广告宣传
展示优惠待遇
降低材料费
降低采购费
降低加工费
降低水电费
降低人事费
降低设备投资

问题23　提升公司业绩，应该从哪里着手？

提升利润的框架是“提升销售额”“削减成本”和“强化经营基础”，那么这个框架与逻辑树又有什么关系呢？



提示 框架和逻辑树一样，都是以MECE法则为大前提的资料整理法。

答案23　框架等同于逻辑树的第一层

【解说】框架与逻辑树

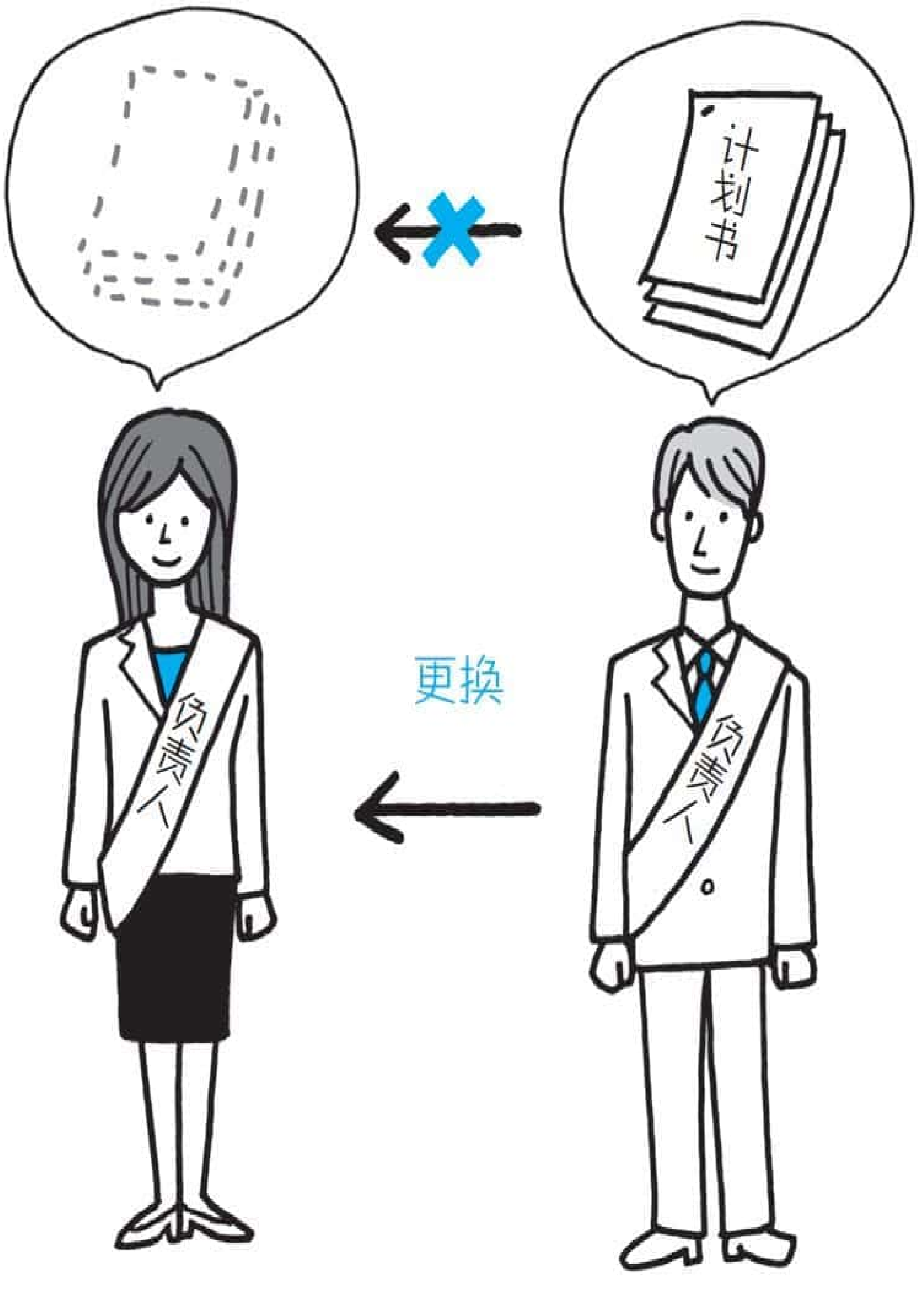
用MECE法则做大分类后的产物就是框架，所以按逻辑树来看的话，框架就相当于第一层。思考如何创作框架，就等于思考怎样制作出逻辑树的第一层。

制作框架可以让你俯瞰整体，换言之，可以培养整体观。

为了让MECE法则在实践中便于运用，框架才应运而生。要是想进一步挖掘框架，就用逻辑树整理资料吧。

问题24　营销部门的营销计划书，应当如何管理？

营销部门每年要在东京、大阪、名古屋举办两次大型促销活动，但负责人每次都不一样，而且往往找不到前一次的资料于是不得不重新做计划。能不能利用逻辑树来解决计划技巧的继承问题呢？


计划书
更换
负责人
负责人

提示　在项目管理中存在一种被名为“Work Breakdown Structure（工作分解结构）”的方法，取英文首字母，即“WBS”。

答案24　使用WBS

【解说】如何利用逻辑树来制作工作计划

在项目管理中，有一种方法是使用逻辑树制作工作计划，那就是WBS（Work Breakdown Structure工作分解结构）。WBS的念法是直接念这三个英文字母。

WBS属于逻辑树，所以自然要一层层往下分。一般情况下只要分到第三层，工作项目的大小就已经足够具体而明确了。

诸如营销部门的促销展会这类在某种程度上需要重复劳动的项目，只要把作业标准做成WBS就能省很多事。在制订下一次工作计划的时候，作业标准可以被用作大纲。WBS也常被用于制作工作指南和项目技术的传承手册。

麦肯锡顾问教你　运用WBS拟定计划

WBS的制作方法

说到WBS的制作方法，首先是制作第一层。以商品开发为例，首先可以以“市场调查→产品策划→产品设计”的流程区分大致环节，按时间轴排列。

第二层往下也一样，把能越早着手的步骤往前放。WBS非常好用，只要看一眼就能想象出工作流程。至于详细的前后关系，可以在WBS右侧用箭头连接出工作安排。

制作WBS时需要注意的点和逻辑树相同，一是必须做到MECE法则，二是同阶层的作业项目大小必须相近，三是下位的作业项目必须分解成两个以上要素。

常有人问我“第三层里可不可以放相同的项目”，事实上只要上位项目不同，下位的项目是允许相同的。比如第三层存在两个名为“系统的价值”的项目，而它们的上位项目分别是“硬件的构成”和“软件的构成”，那么这样是允许的，不属于重复。

使用逻辑树制作工作计划的例子

※WBS（Work Breakdown Structure）

第一层		第二层		第三层		负责人 · 交付期
100	市场调查	110	需求调查	111	市场调查	
				112	座谈会	
				113	投诉分析	
				114	品牌力调查	
		120	市场分析	121	市场规模调	
				122	市场成长率	
				123	市场份额调查	
				124	渠道分析	
		130	竞品调查	131	战略分析	
				132	财务分析	
				133	销售分析	
				134	产品规格调查	
				135	技术调查	
200	产品策划	210	理念	211	目标客户	
				212	销售重点	
				213	设计方针	
				214	计划方针	
				215	单元分割	
		220	差异化战略	221	与竞品的差异化	
				222	新功能一览	
				223	强化功能一览	
		230	制订规格	231	基本功能定义	
				232	外形规格定义	
				233	CPU 规格定义	
				234	驱动规格定义	
				235	显示规格定义	
				236	周边规格定义	
300	产品设计	310	基本设计	311	单元机能设计	
				312	结构设计	

第三章　复习

资料分类简洁又明了，你需要这样做

本章介绍了资料的整理方法。

整理资料时不可或缺的是区别“独立关系”和“从属关系”。眼前的这堆资料中哪些是独立的，哪些是有从属关系的，区分它们是整理资料的基础。

独立关系，指彼此之间没有牵连，在一方发生变化的情况下其他方不受影响。

从属关系，指资料间存在互相影响的关系。一方发生变化，其他方也会受到变化的影响。譬如，一方增加导致其他方也增加，以及反过来，一方增加其他方减少的关系，也属于从属关系。

处理从属关系时最具效率的方法是明确大小关系，比如一方为亲，其他方为子。亲子关系中亲方指一个集合体的名称，子是构成要素，譬如日本与各都道府县之间就可以说是亲子关系。

只要做到归类，单个资料之间的相互关系也就自然变得明晰了。首先搜集类似的资料制作类别，为此类别起个名字，这样就能够整理资料了。这时类别的名是亲，类别中的个别资料就是子。

让归类整理继续进化，还可以延展到“亲、子、孙”三代，以这三部分来整理。想做到这样，只要多收集一些“亲”资料就可以了。

资料量如果进一步增加，甚至可以按照“亲、子、孙、曾孙”来整理。亲子关系中，如果资料量扩张到孙甚至曾孙，就要按阶层来整理资料了。这种分阶层整理的方法叫做“逻辑树”。如果你无法适应亲子关系的说法，将它们视作“大分类、中分类、小分类”也无妨。若需要继续细分，更是可以按“大分类、中分类、小分类、细分类、详分类”分成五层。

在日常生活中要想提升整理资料的能力，需要注意些什么？那就是需要从平日里养成这方面的思考习惯，时常注意区别独立关系与从属关系、看看资料能否被整理为亲子关系或逻辑树。如果当你看到两个以上资料后，能下意识地将它们整理为亲子关系或逻辑树，就说明你的逻辑思维已经有了习惯。说得极端一些，也就是“用逻辑树来整理你的大脑”。

第四章　排列优先顺序，就能让投资回报率最高

想要出色地完成工作就要重视QCD

怎样才能出色地完成工作，获得被人称道的好成绩呢？首先，你必须做好规定的工作。

广义上一般用QCD来体现“工作的品质”，QCD指用有限的经营资源尽可能将Q（Quality品质）、C（Cost成本）和D（Delivery交付期）三个要素做到极致。哪怕你的工作成果品质（Q）再高，一旦超出预算（C）或无法遵守交付期（D），也不可能得到好评。

其次，要想出色地完成工作获得好评，还需切记你要选择重要性高的工作。用有限的时间（D）和预算（C），获得效果最好的成果（Q）才是最要紧的。

怎样才能提高工作效率？

如何提高工作效率，也是人们永恒的课题。

首先从给工作排列优先顺序做起吧。排列工作优先顺序的原则大致被分为三个，也就是“选择”“分配”和“时间（紧急性）”。

“选择”的意思是，挑选重要的工作去做；“分配”指对于有限资源的合理分配，或者资源分配的多少；“时间”则代表了工作的紧急程度。

一大早先确认应该做哪件工作也是很重要的。到了公司处理完邮件后，请你先制作一张To Do List（工作待办清单），你只要把自己必须处理的内容照搬上这个工作表即可。制作完To Do List以后，根据它们的优先度确定工作的顺序，标记序号。一大早做好一整天的时间分配并决定工作的顺序，能让你掌握工作的整体状态，有助于推进工作。

让一天变得更有效率

怎样分割时间才能让一整天过得更有效率呢？在这方面，有一种叫作“一日三分法”的思维方式，也就是把一整天分成“上午、下午、夜晚”。上班以后到吃午饭是上午时间，吃完午饭到下班是下午时间，下班后则是夜晚。

上午，优先做需要灵感的工作。制作工作表的时候，建议把创意、策划、计划、解决复杂问题的相关工作放到上午。下午适合做需要耐心和体力的工作。至于夜晚（下班时间），可以给自己订一个回家的时间计划。你可以规定自己一到点就回家，也可以计划加班三小时后回家，关键在于千万不要装作加班磨时间。如果你决定到点下班回家，就必须在工作时间内最大限度地完成工作。

此外，将同类工作统合起来执行的效率其实高到出人意料。假设现在有两种工作，一种是“制作十张图解”，另一种是“写6000字文章”，那么建议先制作完成十张图解再开始写文章。

当你需要做两种不同的工作，大脑在切换思路时会出现断档的情况。由于大脑需要一定时间来适应新的工作，所以一次性完成类似的工作或有关联性的工作，能减轻大脑的疲劳。

问题25　哪种发言效果更好？

A经理说：“大家要把能做的都做了，最后拿出丰硕的成果来。”B经理说：“我们要在有限的时间内做出成果来，希望大家踏实地完成以下三个重点措施。”哪位部长的发言能带来更好的效果？


重点措施。
有三个。
冲吧——

提示　认为哪位经理的发言更能鼓舞人心完全因人而异，你可以选择你喜欢的一位。

答案25　选择A、B经理的比例为1：9（*笔者的调查）

【解说】当存在繁多选项时，先思考优先顺序

我想大多数人会选择B经理。我在2000个人中做了调查，有一成人选择A经理，九成人选择了B经理。那么，你选了谁？

A经理选择工作的方法，叫作“尽量主义”，他的心态是“希望员工尽量多做工作”。一般是情况下，容易被A经理的发言所鼓舞的，是干劲十足的人和讨厌常规工作喜欢自由行动的人。这样的人更倾向于A经理。

B经理选择工作的方法，叫作“精简主义”。尽管他也很希望员工能多做点事，但又不希望他们半途而废。所以，他会依照关键的主题，在可执行的范围内设定目标。大多数人或许就是因为目标设定的明确性才选择了B经理。

战略和管理中需要巧妙运用人类的本能和心理。所以，尽管我也愿意尊重大多数人选择的B部长的价值观，但B经理口中的重点化，其实就是源自战略和管理根源的思路。

麦肯锡顾问教你　确立优先顺序的三个要素

“选择”“分配”“时间（紧迫性）”

若想用有限的资源实现最高的效率，就有必要确立优先顺序。这时需要参照三个要素，分别是“选择”“分配”和“时间（紧迫性）”。

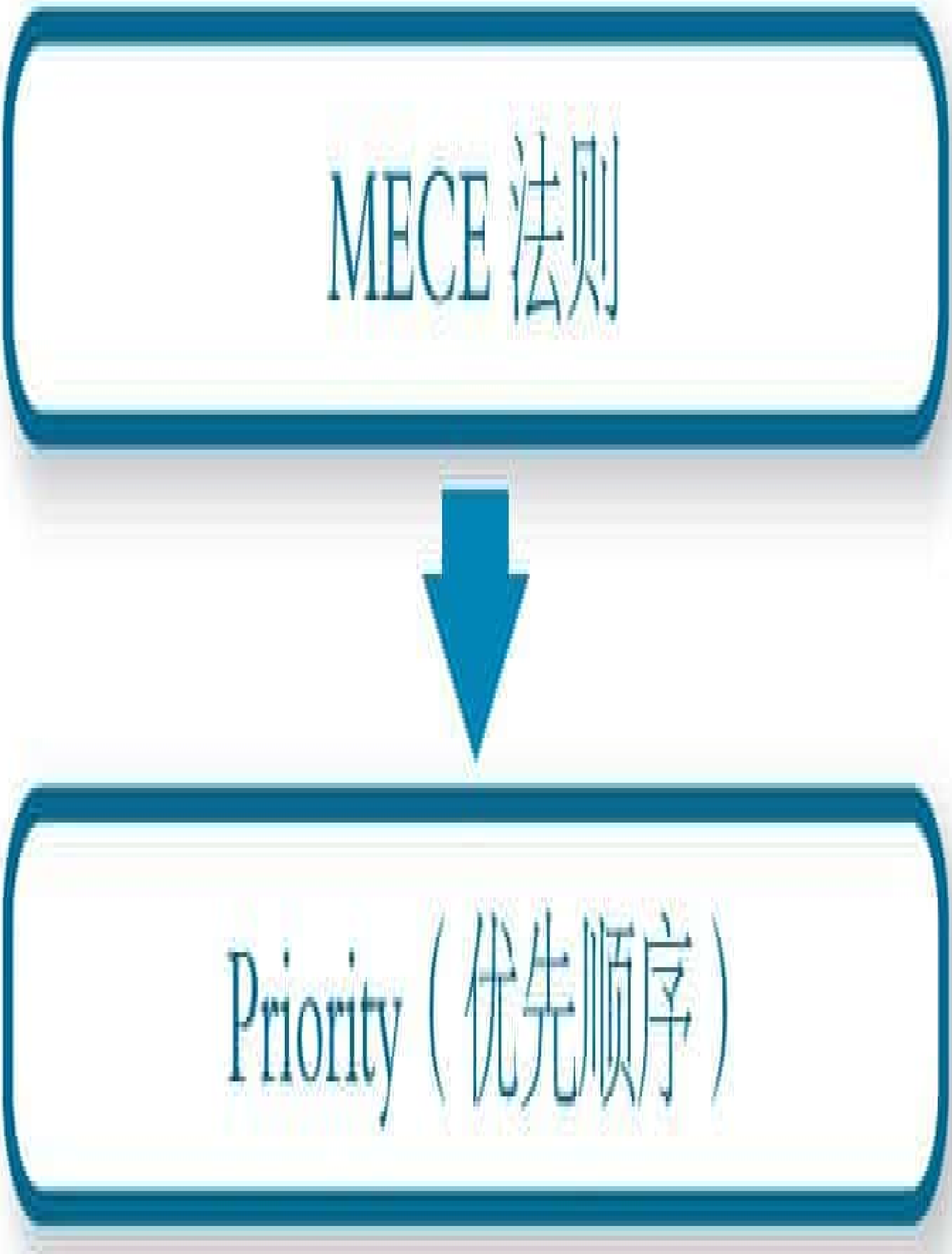
“选择”指当你决定了要做什么的同时，还得决定不去做什么。因为资源（时间和金钱）优先，当你决定要做什么时候，就必然会出现做不了的事情。所以，你需要决定哪些是要做的，哪些是只能放弃的。

“分配”指怎样将百分之百的资源做合理分配。

“时间”指的是按时间的紧迫性排优先顺序。紧迫性可以分为三个阶段，必须在今天或明天之内完成的工作属于最高级别，必须在本周内或本月内完成的工作是中等级别，在今年或明年之内完成即可的属于最低级别。

之所以做什么工作都会半途而废，就因为你没有确立优先顺序。还是果断些，把资源也就是时间和金钱排序吧。在有限的资源中做出选择，专注做好被选中的工作，这样你才能踏实地得到最好的成果。

确立优先顺序的方法（选择、分配、时间）


MECE 法则
Priority（优先顺序）

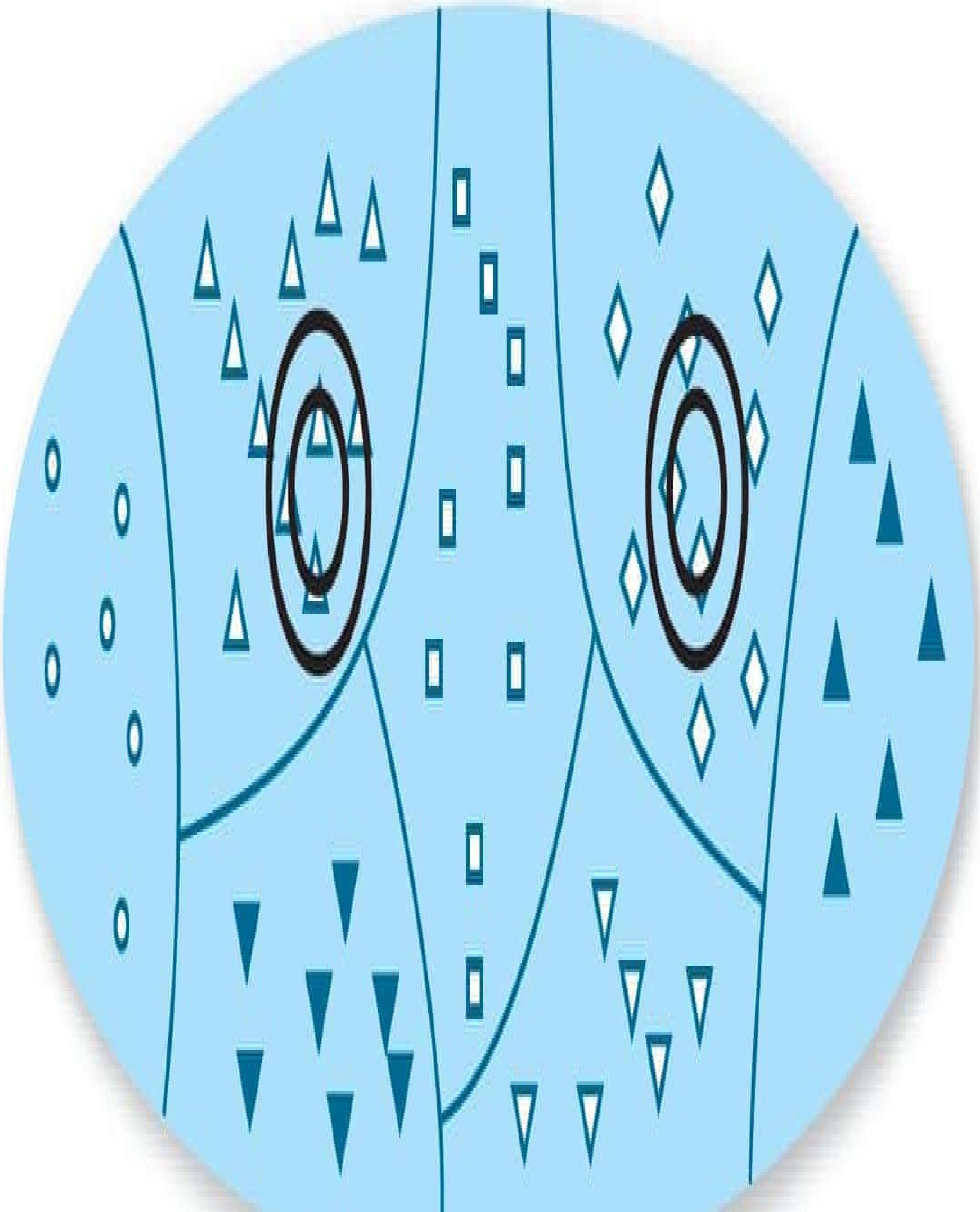
确立优先顺序的方法

①选择

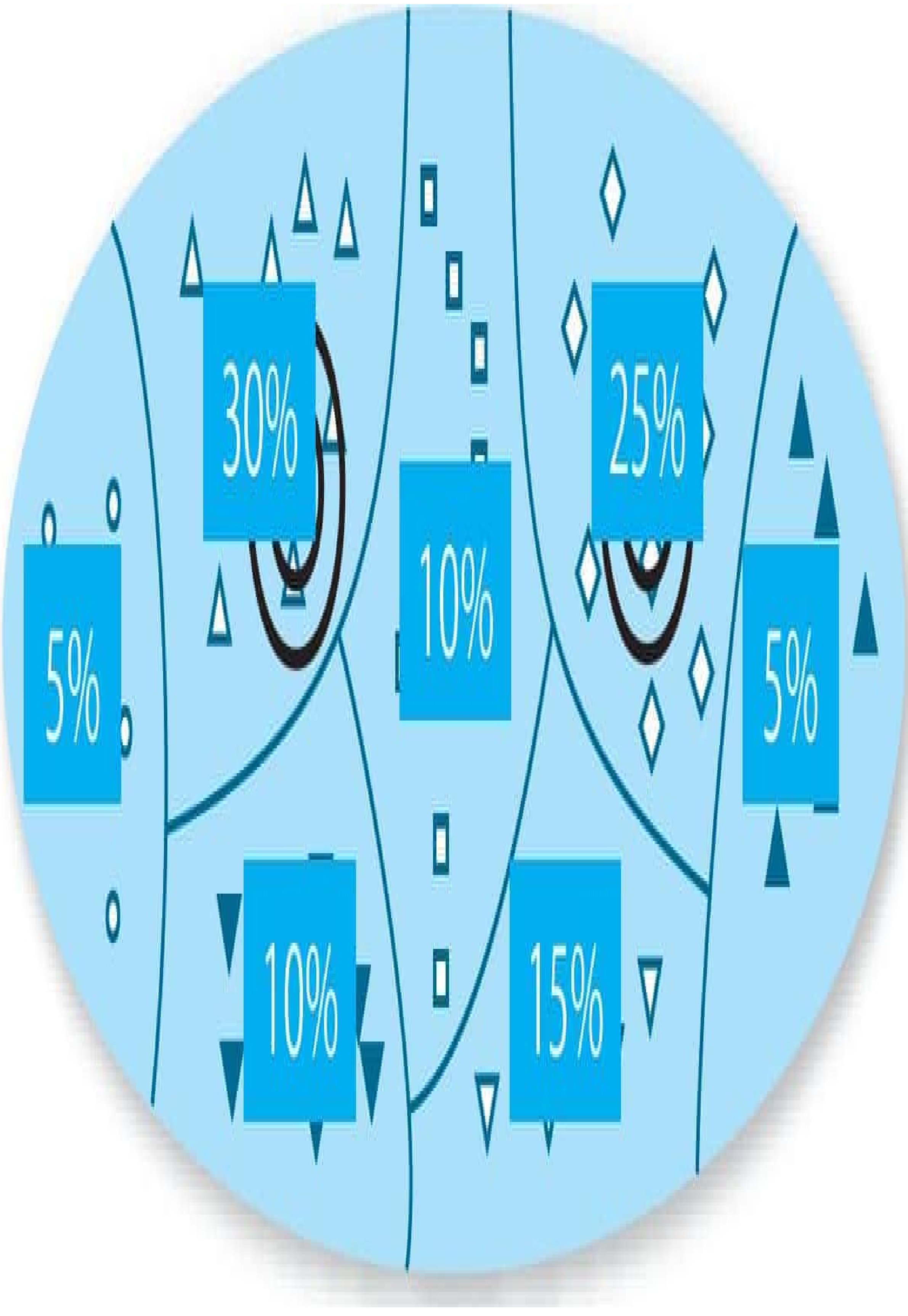
②分配

③时间（紧迫性）

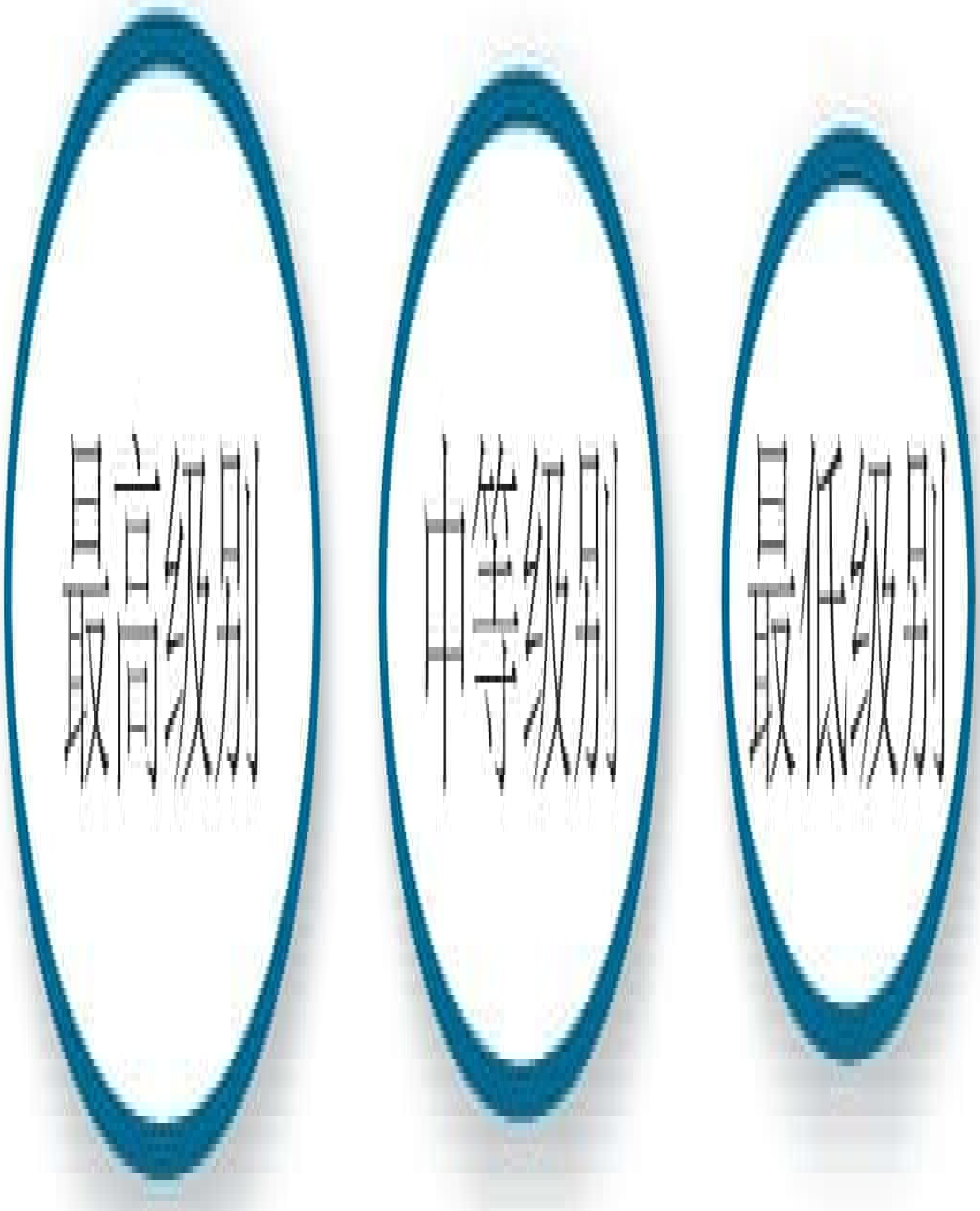
①选择（选、不选）



②分配（100%分配）


30%
25%
10%
5%
5%
10%
15%

③时间（紧迫性）


最高级别
中等级别
最低级别

问题26　在品质与交付期之间如何取得平衡？

“交付期临近，做得差不多就得了吧”——不知你是否有过这样的念头？或者反过来，你是否有过“时间还早，再检查一遍让工作更完善”的经历？那么，如何才能做到均衡地思考呢？


交付期
品质

提示　在工作“品质”的广义定义中，除了“交付期”“品质”以外，还有一个非常重要的因素。

答案26　按“品质”“成本”“交付期”来思考

【解说】何谓QCD

QCD是工作“品质”的广义定义。QCD具体指“Quality （品质）”、“Cost（成本）”、“Delivery（交付期）”。把握好QCD的平衡，是做好工作的必要条件。

Q过高，则品质过剩，有可能引发成本过高或交付期延迟。反之，则会因为过度压缩成本或赶工导致品质低劣。

只有缺乏QCD素养的人，才会产生类似“时间还早，再检查一遍让工作更完善”或“交付期临近，做得差不多就得了吧”的念头，因为这些人成本意识极低，品质意识淡薄，脑子里只想着交付期。

如果一个人关心的只有品质，那么一部分工作就会因为追求品质而浪费时间和成本，致使其他工作无法确保充足的完成时间，造成其他大量的成品以品质低下的状态出货。

现今时代，速度就是金钱，工作完成得越快越好。但要是遇到那种会在你提前完工交货时，对你说“时间还有，再检查一遍

完善一下”的上司，也确实令人头疼。对于这种缺乏成本概念的上司，有时踩着交付期时限提交成果，不失为一个聪明的做法。

问题27　早上上班后，最需要做的是哪件事情？

一大早，你到公司的第一件事是查看邮件并回信。其他还有什么一到公司就该去做的工作吗？



早上的咖啡真美味

提示 你是不是每天一早先确认当天的工作内容和工作量，再开工的呢？

答案27 制作To Do List

【解说】决定工作的开工顺序

一大早到达公司，看完邮件回完信之后，你应该想想一整天的工作计划。有一个方法能帮助你轻松安排好工作，那就是“To Do List（工作表）”。

制作To Do List，需要你先把自己手头的工作逐一记录下来。顺带一提，近年的调查结果显示，用纸笔书写To Do List的人比用电子设备制作的人工作成绩更加优秀。

抄录完，就该决定开工的顺序了。这时请你按应该完成的先后顺序，从1开始为每项工作标注序号。如果能再为每项工作添上完成所需的时间，你就能知道自己能在上午完成多少工作了。

问题28 什么工作上午做起来效率最高？

一早来到公司，给To Do List上的罗列完了一整天的工作内容，需要决定着手的顺序。那么请问，有哪些工作上午做起来效率最高呢？

①开会。②外出。③构思创意。④能在10分钟以内完成的工作。⑤需要一小时以上完成的工作。⑥做安排和计划。⑦制作策划书。⑧接待访客。



To Do List
咖啡
点心
午餐
工作

提示　都说上午是思路最灵活的时段。

答案28　③④⑥⑦

【解说】制作完To Do List后，按时间轴来排列开工的顺序

关于To Do List中罗列的工作，到底应该按照怎样的标准来排列着手去作的顺序呢？

最先做的应该是能够立刻完成的工作，比如有一份十分钟之内就能完成的工作，你应该尽早动手把它做完。

上午，应该优先处理需要灵感的工作，比如制作策划书、创意构思、用复杂的组合手法探索解决方案之类的工作。

在这个问题中，上午效率最高的工作是“能够立刻完成的工作”和“需要灵感的工作”。所以按这个标准来选择的话，应该是③构思创意、④能在10分钟以内完成的工作、⑥做安排和计划、⑦制作策划书这四项。

剩余的①开会、②外勤、⑤需要一小时以上完成的工作、⑧接待访客，还是尽量放在下午为宜。如果会议几点开始都可以，放到下午则更能提升一天的效率。

麦肯锡顾问教你　科学运用一日三分法，提高工作效率

一日三分法让一整天张弛有度

把一整天分割成三部分，能让一天的生活张弛有度——这就是“一日三分法”。它的意思是把一整天划分为上午、下午（下班时间前）、夜晚（下班时间后）三个时段，规定每个时段的该做的事，使工作更有效率。

上午是头脑最灵活的时间，适合做创意构思、决定工作的推进方向、以宽泛的视野思考之类需要智慧的工作。

下午以需要用大量时间耐心处理的工作为宜。由于随着时间的流逝，判断能力和机敏性也会慢慢下降，所以下午更适合做机械式作业、运营维护类工作、需要体力来执行的工作等。此外，外勤等需要四处奔波的工作也最好放在下午，这样能把使用智慧的时间确保在上午，让一天变得更充实。

夜晚是非常重要的私人时间，你可以按自己的意愿来使用它。无论是自愿留下来加班、一到点就回家，还是去什么地方逛一逛都行。出于惰性和义务感的加班还是避免为好。

用一日三分法使一天变得张弛有度

上午

下午

夜晚

上午做需要脑力劳动的工作

- 需要动用直觉的工作
- 策划类工作、构思创意
- 决定方针、思考整体概要
- 快速处理零散事务

下午做需要耐心处理的体力活

- 机械式工作
- 运营维护类工作
- 需要体力来执行的工作
- 外勤、需要四处奔波的工作

按自己的意愿来使用

- 可以一到点就回家
- 可以留下加班
- 可以外出放松

问题29　待办事项太多，应该怎么安排时间？

上司对你说，因为决定不了处理部门内问题的优先顺序，所以需要你全部都做。但问题实在太多，只怕到时候哪个都做不好。有没有什么好办法呢？


总之，全都加吧！
好，久等了！
咚！

提示　是否有必要找出投资回报率最高的项目呢？

答案29　按照投入和产出的平衡来思考

【解说】按照投入和产出的大小来排列优先顺序

这些问题不是一两天就能解决的，所以有必要对重要度做一定的评估，再决定执行哪些、不执行哪些。如果全都要做，最后只可能全都做不好，或者把精力浪费在改善效果甚微的项目上。

那么，怎样挑选投资回报率最大的项目呢？在这方面，因为是投资回报率，所以只要按投入和产出的平衡来思考就行了。

要给项目排列优先顺序，得先按照投入和产出的大小给项目分类。

投入的大小可以分为“费事（投入大）”和“省事（投入小）”；产出的大小则按照“收益大（产出大）”、“收益小（产出小）”来区分。

要是存在“省事（投入小）”而“收益大（产出大）”的项目，那么它就能提升投资回报率，可以说，这是属于额外的机会（Bonus chance）。

问题30　企业的组织机构故事，依据是什么？

企业总喜欢进行组织改革，相信你的公司也曾尽力过组织的整拆撤（整合・拆分・撤销）吧。那么，组织整合的目的究竟是什么呢？


你们分手！
你和那个女生配对！
整合
拆分
婚姻咨询

提示 组织的整合一般在销售额下降和意图强化部门内部合作时进行。

答案30　提升效率和运作率

【解说】组织的整合和分割

组织整合的目的大致分为两种。

一是通过整合组织，减少重复业务以提高效率。比如有两个团队执行类似业务，两个团队分别是3个人和5个人，整合后变成8个人。但是通过削减重复业务，可能只要6个人就能完成原本的工作。

二是将繁忙部门和闲散部门整合后，能提高平均运作率。只要对人员安排得当，甚至还能减少人员数量。

不只组织的整合，有些情况下组织的拆分也会奏效。拆分组织能通过精简业务范围来提升针对性。例如，将营业部门拆分为大型商品和小型商品两个部门，员工就能专注于销售某一类商品了。

诸如IT和大型机械行业，只有拆分了组织才能良好运作，因为变化速度实在相差太大，工作的性质、单价、交付期等也不尽相同。对于这类管理单位大小不同的业务，还是将部门拆分更为合适。

问题31　用替换的方法来降低成本，可以用在哪些方面？

在降低成本方面，替换是一种有效手段。“人”的话，可以把全职员工换为兼职员工；“物”的话，则可以替换设备和材料。除此以外，还有两个要素能通过替换来获得效果，是哪两项呢？

成功降低成本！



提示　试着想想看日本的生产厂商为了降低成本而实施过的措施吧。

答案31　场地和时间

【解说】“人、物、场地、时间”的替换

替换也能提升效率。能够替换的要素除了这个问题列举的“人”和“物”以外，还有“场地”和“时间”。

日本的生产厂商为降低生产成本而把工厂转移到了海外，这就是“场地”的替换。至于“时间”的替换，可以通过更改作业顺序、颠倒昼夜、夜间作业等方式来分散时段工作。

在这个问题中，“人”的替换也可以采用更换负责人、业务外包等方法。“物”的替换可以是换设备，也可以是换材料等。

以“人、物、场地、时间”为切入口思考是否存在可替换要素，能帮你有效地减少成本和缩短时间。

麦肯锡顾问教你　锁定四个对象，发挥替换效果

用替换（Replace）来提升效率

替换（Replace）包括四个对象，分别是“人、物、场地、时间”。在“人”方面，更换项目负责人能够分散负担，把忙碌

的人的工作交给闲暇的人负责，能够平衡工作负荷。上司将工作委托给部下，也属于一种“人”的替换。将工作整个外包出去，在精简员工数量上非常有效。

“物”指材料、设备、系统的替换。在性能等同的基础上，更换成便宜的材料和零件，能帮企业减少成本。如果将设备和信息系统替换成性能更高的型号或版本，则能提升生产效率。

“场地”指替换到最合适的场地，比如将生产工厂转移到海外、更换物流节点等。此外，适当变更办公室的室内装置有改善沟通效果的作用，改变物流仓库地点也可起到减少移动时间的功效。

“时间”指改变日期和时间点，比如要是在本周为下周的工作做准备，下周的工作就会变得轻松。要是把出差的路途时间挪到下班时间后，日间的工作时间就能得到保证了。

用替换人、物、场地、时间来提升效率

“人”的替换

（例）

- 更换项目负责人
- 权限下放让部下负责工作
- 将正式员工的工作换兼职来做
- 工作外包

“物”的替换

（例）

- 更换高性能设备
- 更换材料
- 将当面会议改成电话会议

“场地”的替换

（例）

- 更换生产场地和物流节点
- 更换供货商
- 改变会议场地
- 变更仓库地点
- 变更室内布置

“时间”的替换

（例）

- 改变工作的顺序
- 日夜颠倒
- 做事先准备

- 改变会议时间

第四章　复习

轻松提高投资回报率，你需要这样做

本章介绍了如何确立优先顺序使投资回报率最大化。

广义上一般用QCD来体现“工作的品质”，QCD指用有限的经营资源尽可能将Q（Quality品质）、C（Cost成本）和D（Delivery交付期）三个要素做到极致。

要想出色地完成工作获得好评，还需切记你要选择重要度高的工作。用有限的时间（D）和预算（C），获得能使投资回报率最高的成果（Q）才是最要紧的。

确定工作优先顺序的原则大致被分为三个，也就是“选择”“分配”和“时间（紧急性）”。

“选择”的意思是，挑选重要的工作去做；“分配”指对于有限资源的合理分配，或者以资源分配的多少来排列优先顺序；“时间”则代表了工作的紧急程度。

一大早先确认应该做哪件工作也是很重要的。到了公司处理完邮件后，请你先制作一张To Do List（工作表），然后根据它们的优先度确定工作的顺序，标记序号。

要想合理分配时间使一整天过得更有意义，可以用一种叫作“一日三分法”的思维方式。

“一日三分法”也就是把一整天分成“上午、下午、夜晚”。上午，优先做需要灵感的工作。下午适合做需要投入耐心和精力的工作。至于夜晚（下班时间），可以给自己订一个回家的时间计划，去做自己想做的事。千万不要佯装加班磨时间。

按照投入和产出的大小来排列工作的优先顺序也是一种好办法。此外，将同类工作统合起来执行的效率高到出人意料。当你需要做两种不同的工作，大脑在切换思路时会出现断档的情况。由于大脑需要一定时间来适应新的工作，所以一次性完成类似的工作或有关联性的工作，能减轻大脑的疲劳。

第五章　制定有效对策，要先查明根本原因

学会连问五个“为什么”，培养积极思考的习惯

如果无论别人对你说什么，你都囫囵吞枣似地在脑子里过一遍就算完，那么久而久之，你就会染上不爱思考的恶习。

那么，要是想用自己的头脑积极地思考，又该养成哪些有效的习惯呢？那就是时刻记得提出一个质朴的问题——“Why（为什么）”。提出问题，然后自己回答。要是弄不明白原因，你可以向与你对话的人请教，也可以自己调查。

在丰田公司，“为什么”已经成了公司内的习惯之一。“为什么”具体指五个“Why”，也就是连续问五个“为什么”。至于这样做的原因，在于丰田认为连续提问五个为什么，就能找到引发问题的真正原因。

“事实”与“判断”的混淆

有没有人很容易与别人的意见相左？当出现两人意见不统一的情况，在很多场合下其实是由于双方的看法都过于片面。

这种情况，常常是因为双方对彼此的认知不够和误会而引发的。那么，认知不足和误会是从哪里来的？它们的起因，就在于“事实”和“判断”的混淆。

事实指的是谁都无法否定的概念，如果100个人中没有一个人对某概念提出异议，那么可以说它就是事实。比如下面这句——“东海道新干线有三种，分别是希望号、光芒号、回音号”——没人能否定，这就是事实。

所谓判断，指个人经验主观意识对某个事实的看法，即“判断=事实+经验或主观意识”。比如“在东海道新干线里，希望号比光芒号的乘车体验更舒适”，就属于判断。

希望号车辆中确实新车较多，但在一部分光芒号里，也使用了希望号同款新车型。乘车体验是否舒适，都取决于个人差异。

片面的看法，是由对事实的错误认知，或事实和判断的混淆所引起的。

以定量形式把握事实

采取“观察”的姿态，是区分事实和判断的一大重要因素。

所谓观察，指抛开自己的经验和主观意识，看事物最真实的模样。并且我们必须意识到，我们从来都是戴着各自的有色眼镜看事实的。

如果能尽可能地以定量（数值化）形式来把握事实，我们就能极力排除暧昧的判断。假设你判断“今天很热”，倒不如从“温度、湿度、风速”三方面，把数值作为冷暖的判断依据。

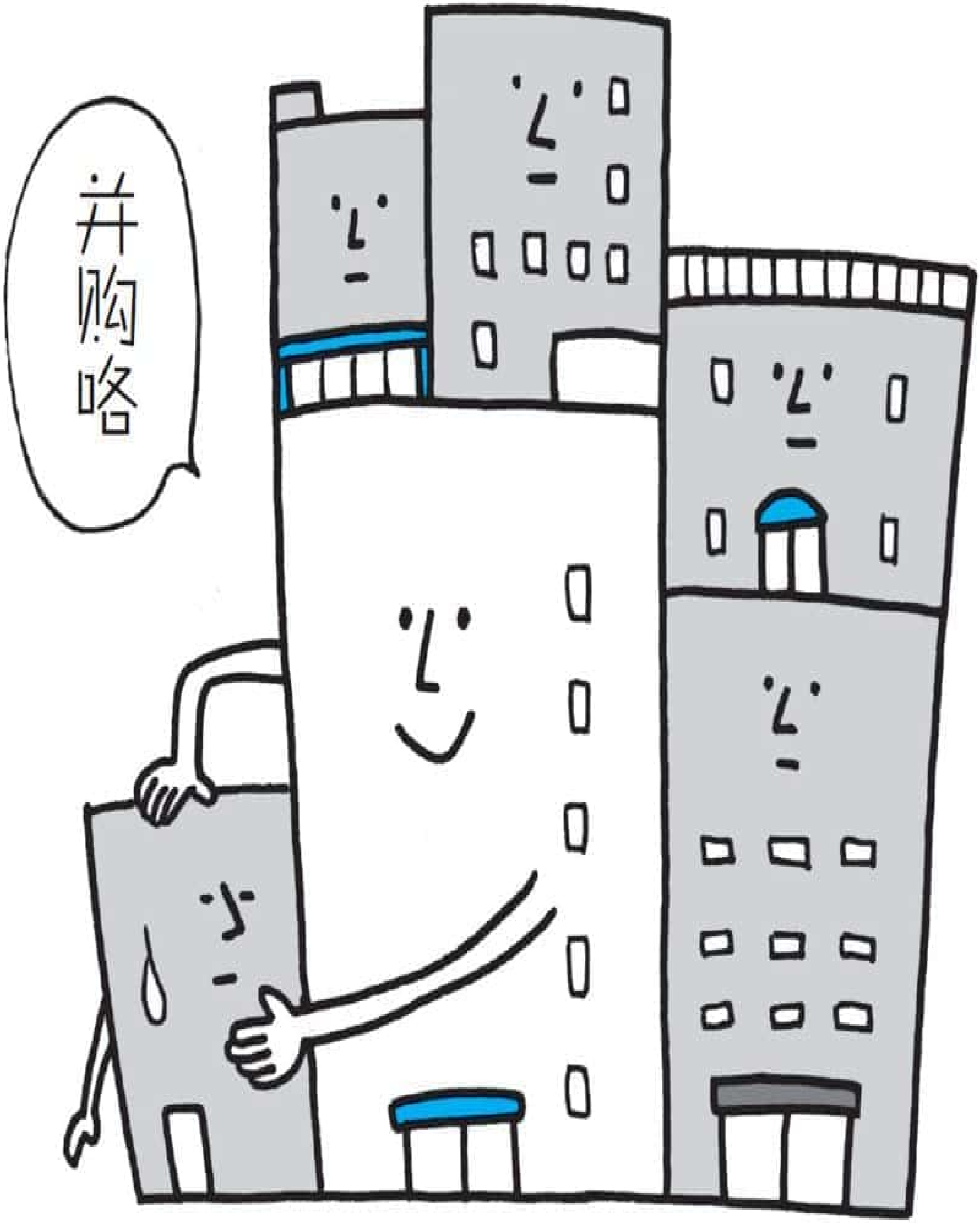
有一种行动准则，能帮我们基于事实做出正确的判断，那就是“三现主义”。

三现主义，指的是现场、现物、现实。通过三现主义提高自己的思考能力，你就能做出基于事实的正确判断，这比起坐在办公桌前自己琢磨要靠谱得多。正所谓“百闻不如一见”。

此外，“分析”是能帮人正确认知事实的方法。“分析”，顾名思义，等于“分开解析”，财务分析就是个很好的例子。比如，把销售额和费用分开，可以算清利润有多少；要是进一步把销售额按月和品种划分，一份像样的分析表就诞生了。

问题32　花王为何耗费巨资收购嘉娜宝？

近年来企业并购越发频繁。花王曾以4000亿日元的价格收购了当时濒临破产的嘉娜宝。那么，花王为何要以如此巨额的资金收购嘉娜宝呢？


并购咯

提示　要是花王没有收购嘉娜宝，后来又会怎样呢？

答案32　为了阻止外资企业进入日本市场

【解说】用问为什么来摸清真相

花王曾投入4000亿日元资金收购嘉娜宝，为什么？当时的媒体纷纷批判花王价钱给高了。但从战略上来看，花王收购嘉娜宝的做法非常高明。

反过来想，要是花王当年没有收购嘉娜宝，后来又会怎样？想必嘉娜宝就被早就提出收购意向的外资企业收入囊中了。花王阻止了外资企业的收购，使得日本市场避免了出现激烈竞争的局面。

以外，花王通过与嘉娜宝的联手，让自己拥有了对抗资生堂的实力。并且，花王还凭借这一招成功缓和了与外资企业的竞争。但是对消费者而言，这个结局说不上是否完满。毕竟适度的竞争才能促使企业在经营上更下功夫。

花王在收购嘉娜宝后的一段时间内，认可了嘉娜宝的独立性。哪怕从缓和了竞争要素这一点上来看，这也是一次非常成功的战略。

问题33　看到不同的报道，你该如何判断？

假设某天你正在看报，发现一篇报道标题为“日元贬值，美元升值”。几天后你又看到一篇报道，标题却与之相反，写着“日元升值，美元贬值”。看到这些报道，你首先会想到什么？


日元贬值

提示　希望你能在获得新消息后先做一件事情，并且养成习惯。

答案33　发出质朴的疑问“为什么”（提问方式可能因人而异）

【解说】重视质朴的疑问

当你通过报纸或新闻获得新资料的时候，还请千万重视最质朴的疑问，那就是“为什么会这样”。

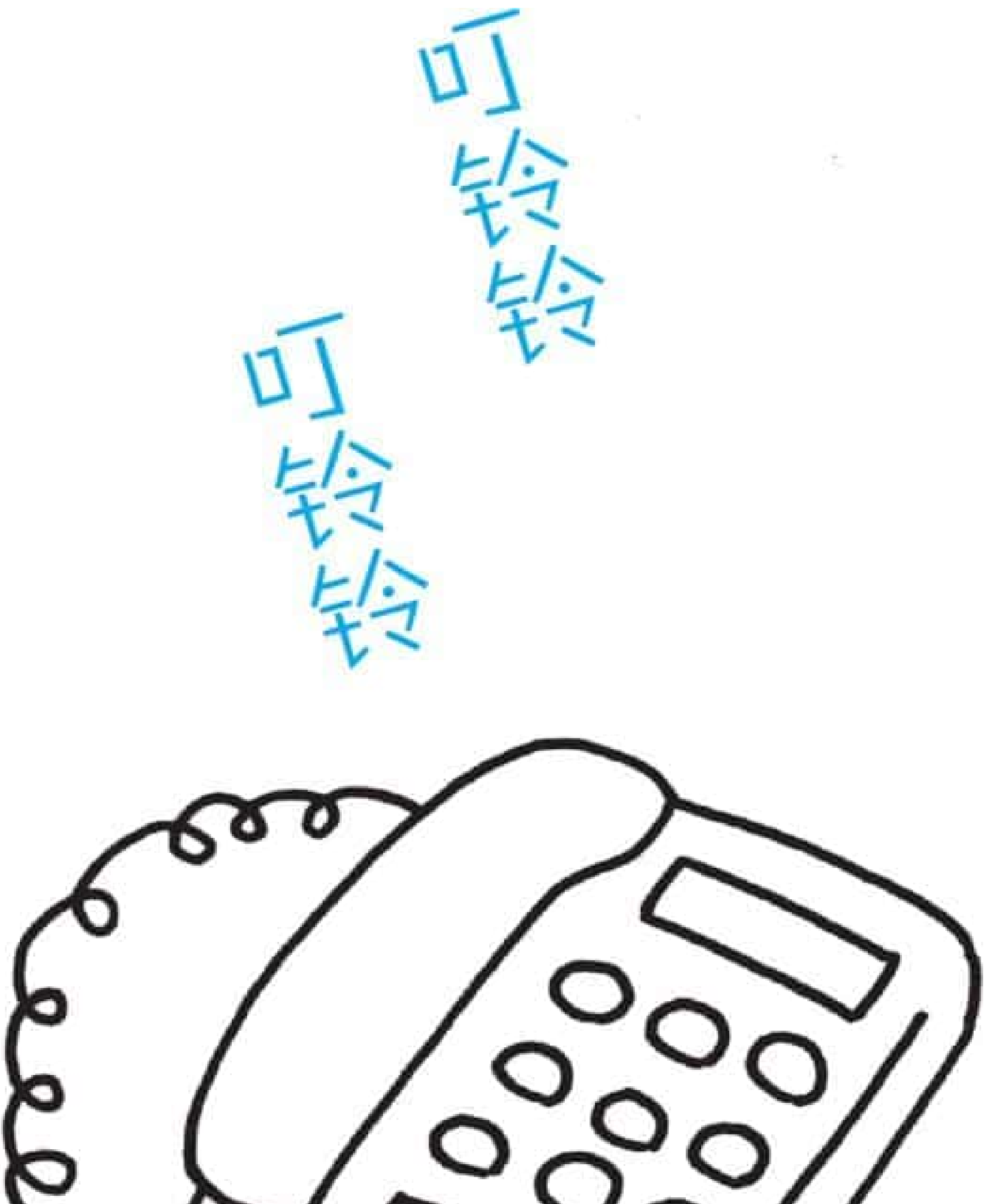
一旦重视了，你就会愿意为解除疑惑而去主动调查原因。如此一来，你不仅能满足自己的好奇心，还能打消疑问，就结果而言也自然而然地获得了资料。

有一个简单的方法能帮你把握世界的动向，那就是一旦发现自己不懂的关键词，就立刻去查。去学习自己本不知道的知识，能刺激人类与生俱来的求知欲，这是一件很好的事情。

近来有越来越多的人发现“自己在学生时代并不爱念书，可长大之后却体会到了学习的乐趣”。之所以感觉学习有乐趣，是因为他们产生了兴趣。一旦刨根问底是出于兴趣而非义务，学习就会变得愉快，也更容易加深记忆。

问题34　为什么营销部门的员工打电话时间特别长？

营销主任觉得，最近部下们打销售电话的时间太久了，于是他命令“每通电话必须控制在三分钟以内”。然而情况并没有好转。接着他又想了个法子，只要电话时间持续两分半，安装的蜂鸣器就会响一次。主任以为这下问题总该解决了，可谁知电话的数量却直线上升，甚至有部下一通电话要打十几分钟。主任的烦恼没能解决，为什么他的对策没奏效呢？


叮铃铃
叮铃铃

提示　为什么部下们要长时间打电话？

答案34　因为他们需要应对投诉

【解说】用“为什么？”找出真正原因

有时表面的问题看似得到了解决，但其实也只是权宜之计。原因就在于你没有解决引发问题的根源。

这个问题中打电话时间长，不过是某个原因致使问题变得表面化了。真正的原因并不在于员工打电话上，而在其他地方。只要能彻查原因排除根源问题，就等于实施了根本对策，并且也能防止问题再度发生。

要想查明原因，方法非常简单，那就是问“为什么？”，提问“为什么会发生这种情况”。一旦弄清“打电话时间太长是因为需要应对顾客的投诉”，在应对投诉问题上下功夫，电话自然而然就不用打了。

在丰田，“五个为什么”已经成了企业的特有文化。“五个为什么”是丰田的习惯，指重复提问五次“为什么”以找出问题的真正原因，它也被称为“为什么问答”。只有查明原因，才能真正解决问题。

问题35　哪些是实事？哪些是主观判断？

一天，你在乘地铁时遇到了下面这些情况。每一项都是你的真实体会，那么哪项才是事实？

①车内拥挤；

②看起来快要下雨了；

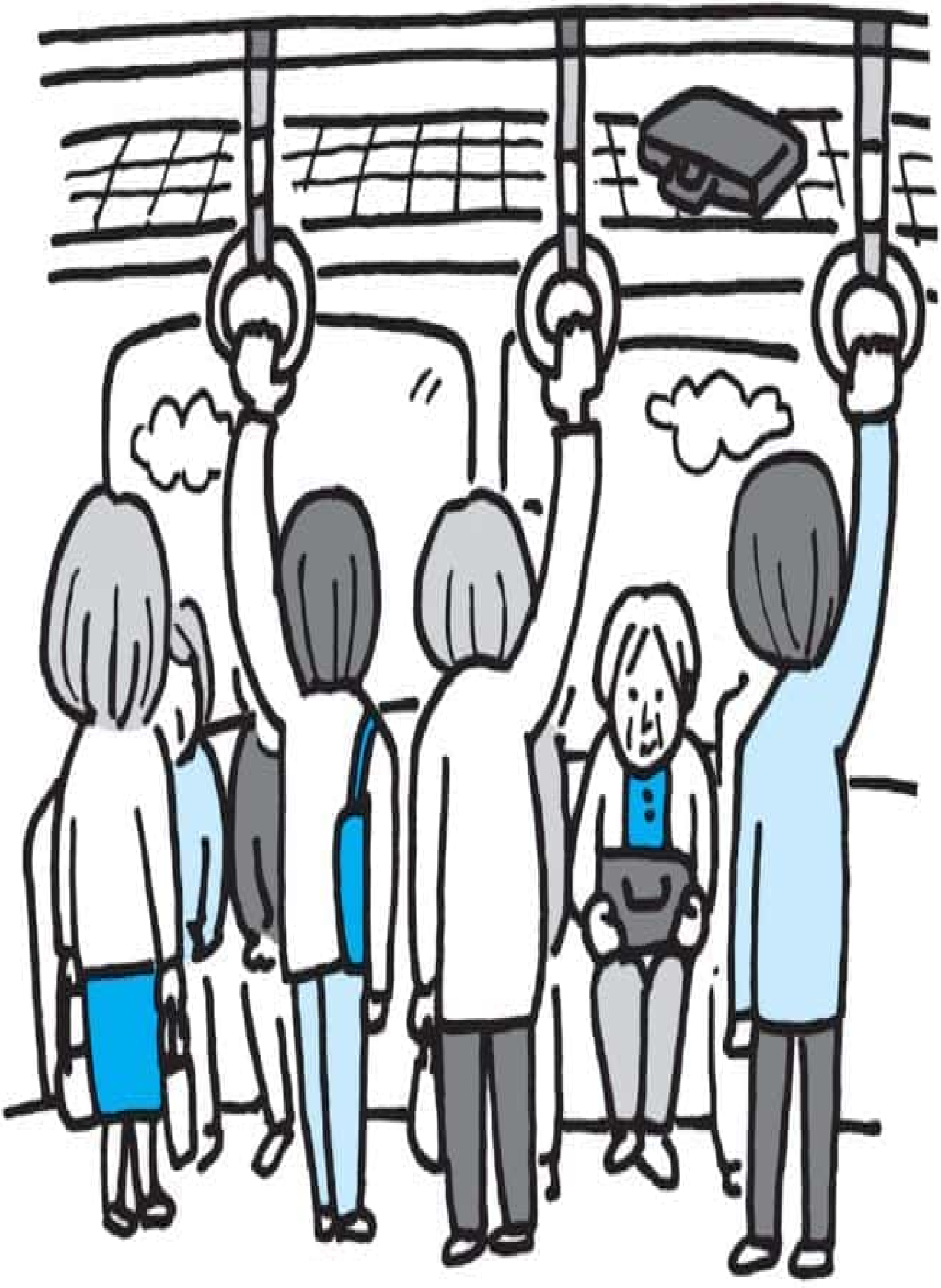
③车上老年人很多；

④行李架上的包好像是别人落下的；

⑤斜前方的人应该会在下站下车；

⑥地铁速度很慢；

⑦车站工作人员的心情貌似不太好。



提示　到底什么才叫事实？

答案35　没有事实，全都是判断。

【解说】区分“事实”和“判断”

本问题中有多少是事实呢？一项都没有。既然没有事实，那么列举的这些项目都是什么呢？都是“判断”。虽说“发言者叙述了自己的想法”一事确是事实，但发言内容却完全是观察者的判断。

比如“①车内拥挤”，对拥挤的定义完全因人而异，所以属于个人判断；“②看起来快要下雨了”属于推测，也是判断；“③车上老年人很多”更是如此，判断老年人多与少的基准非常模糊。

那么，怎样的才是“事实”？无人能否定的才是事实。假设有100个人，这100个人全部认定的才能被称为事实。如果某概念属于事实，那么它就可以被用作说服他人的材料。

区别“事实”和“判断”是非常重要的。要是把判断误认作事实，那无论你怎样强调自己的主张，也都不可能说服别人。观察事实最原本最真实的形态，是区别事实和判断的第一步。

麦肯锡顾问教你　分辨事实与判断，避免偏见影响决策

抛开有色眼镜，观察事实真相

逻辑思维中最重要的是区别“事实”和“判断”。要是将自己主观的想法误认为事实，那么从中得出的结论和主张也必然是不正确的。区分事实和判断非常重要。

相信大家在刑侦题材影视作品中看到过，只要调查和推理进行到一定程度，就能看到一群人围着白板，区分哪些是事实、哪些是推理的场景。为避免错误调查、确保抓住真凶，事实和判断的区分必不可少。

那么，事实和判断究竟是什么。事实指“任何人都无法否定的概念”，也叫客观资料。另一方面，判断是“个人的意见和推断”，每个人的情况都不尽相同。

我们可以给判断下个定义，那就是“事实+经验和先入观点=判断”。“经验和先入观点”因人而异。要是把经验和先入观点想成“有色眼镜”和“滤镜”，或许更好理解。每个人都是戴着有色眼镜看事实的，如果想做到区分清楚事实和判断，就需要“看事实最本真的样子”。抛开先入的观点，养成冷静观察事物的习惯吧。

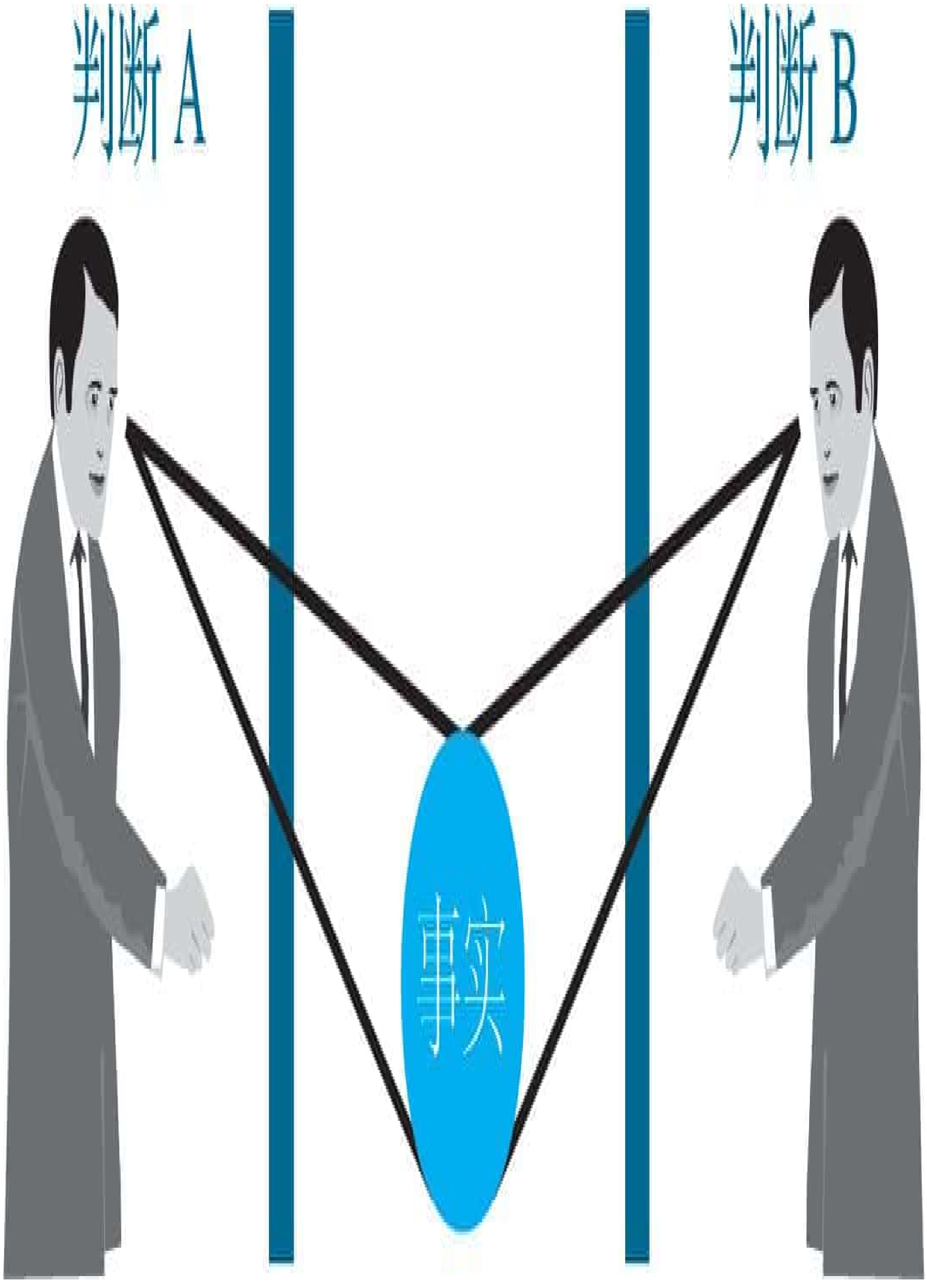
事实与判断，抛开有色眼镜观看最真实的情况

判断=事实+经验和先入观点

何谓事实	任何人都无法否定的概念（客观）
何谓判断（推测）	在事实基础上加入经验和先入观点（主观）的产物，是结论的候补选项

事实	判断
● 他打着领带	● 他打着领带所以是个白领
● 这间屋子温度 25℃，湿度 70%	● 这间屋子很闷热
● 那个人在奔跑	● 那个人在赶时间

滤镜（经验、先入观点）


判断 A
判断 B
事实

学会“观察力”吧！

何谓观察力

- 查看事实真相的能力
- 区分事实和判断的思考能力

问题36　职场中要极力避免“差不多”“大约”“尽量”等，你知道为什么吗？

你有没有下意识地使用“很多、相当、倒是还、有一点、差不多、大约、我想、尽量”这类词语呢？在职场应该极力避免使用这些词，你知道为什么吗？


倒是还不错！
我想没问题。
我尽量努力。

提示　“请你尽快完成”这句话会被怎样理解？还是“在X点之前完成”的说法更明确、更适当？

答案36　含混不清、抽象的表现无法传达意图

【解说】用数字（定量）传达你的观点

“很多、相当、尽量”等含混不清的词汇，所传达的概念太过抽象。要是在工作中用含混不清、抽象的词语传达资料，会让听者难以正确领会你想说的内容。

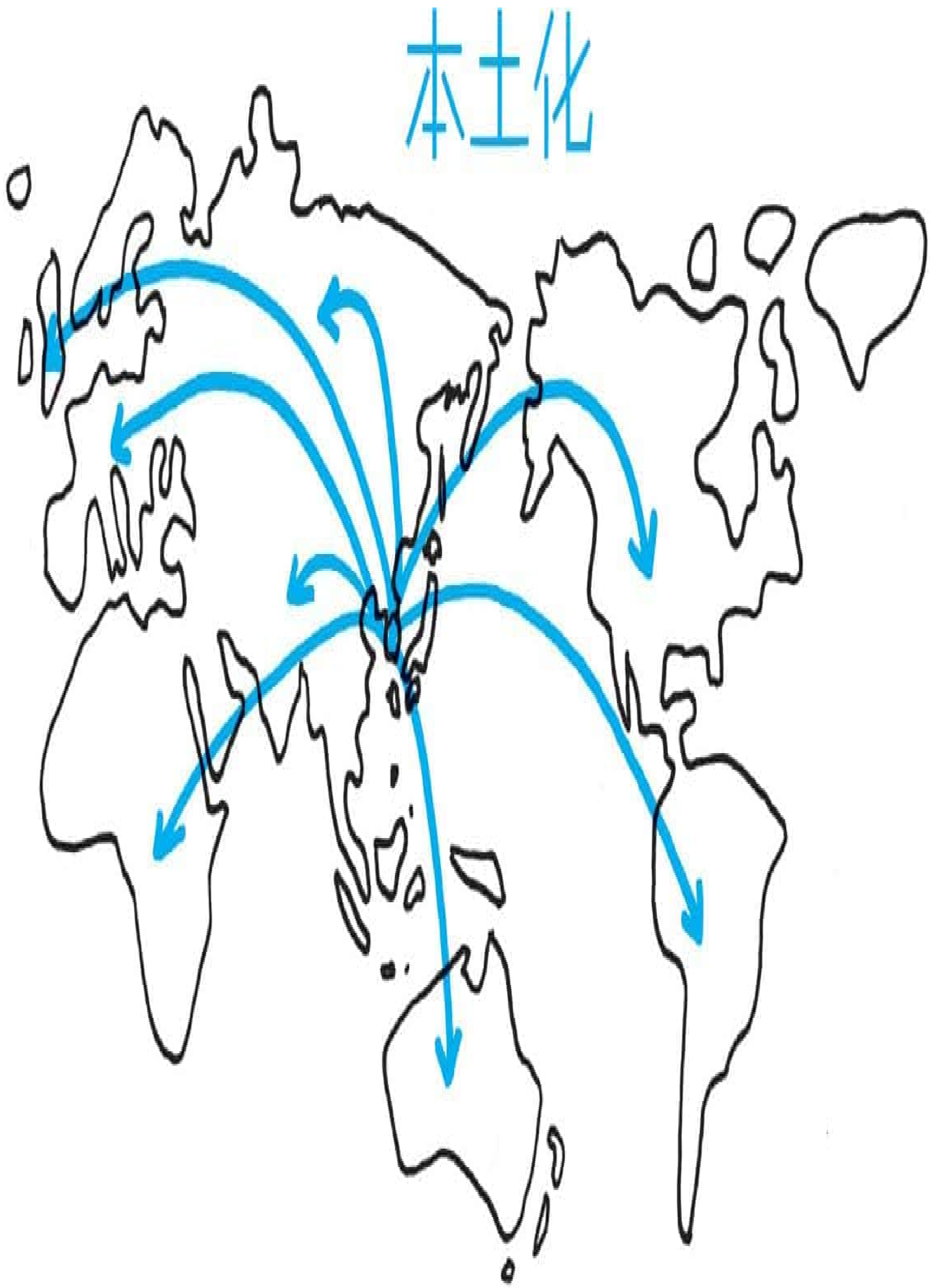
很多人喜欢在日常生活中使用含混不清的说法，目的是缓和人际关系。但在工作中，我们必须把事实和工作内容清晰地表述出来。

曾有一名员工被派往公司开设在海外的工厂传达工作任务。在表述时，他所用的语句都是诸如“尽量快点做完”“能做多少做多少”等，可当地的工人听了却全都无动于衷，没人动手干活。那名员工问他们为什么，得到回答是“你刚才说的是任务指示吗？”。他们认为既然可以不做，又为什么要做呢？

在日本也是同样，老员工对新员工下达指示时需要做到明确而具体，讲清楚“5W2H”，也就是说明“在几月几日几点之前”，用数字（定量）来明确表达。现今社会，什么不成文的规定都已经行不通了。

问题37　三星如何用本土化开拓海外市场？

都说三星利用本土化开拓海外市场立的做法大获成功。三星的本土化究竟做了什么呢？


本土化

提示　想想本土化的反义词是什么，接近于“标准化”。

答案37　对应当地规格

【解说】用三现主义提升步法

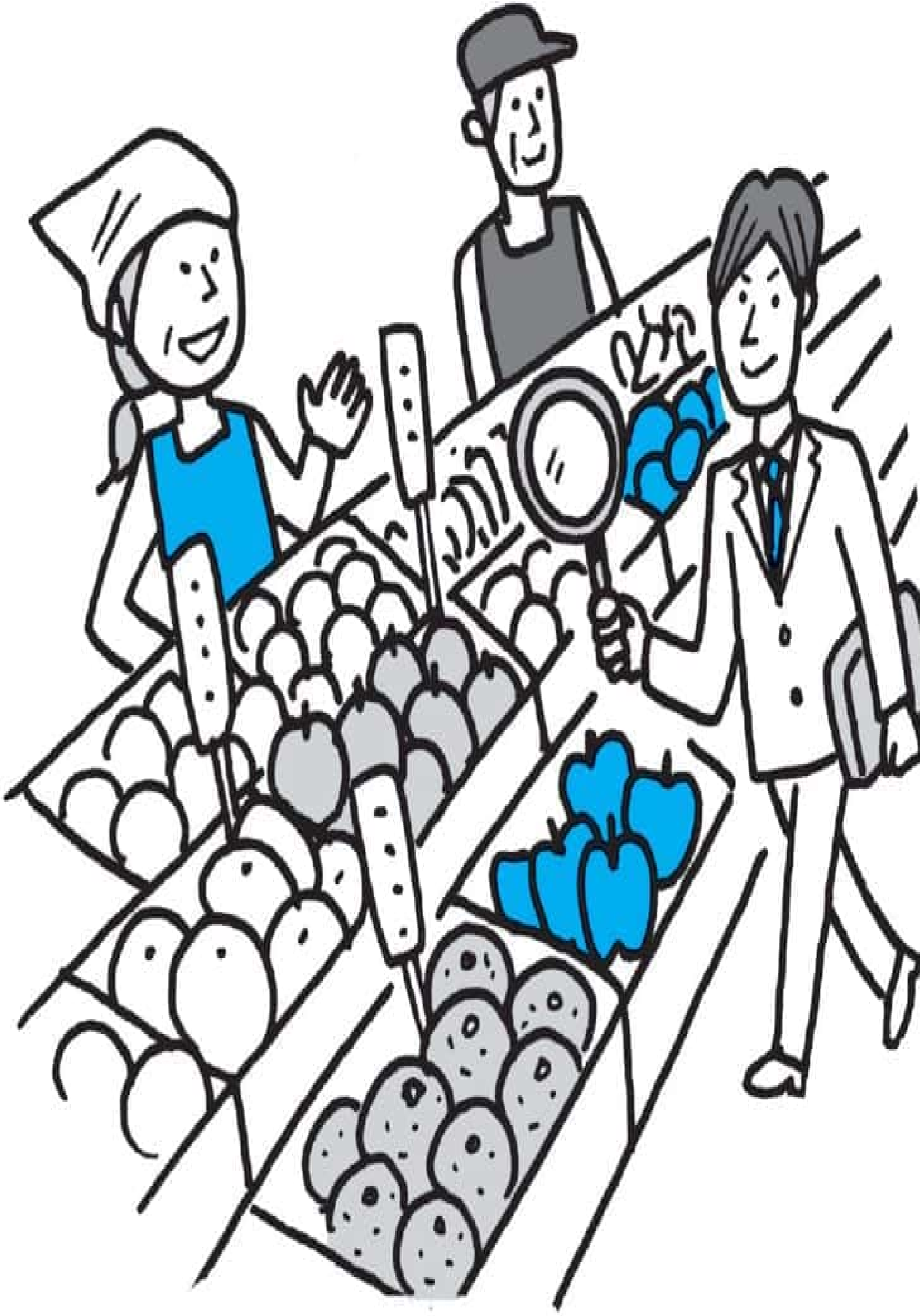
都说三星通过本土化开拓海外市场的做法大获成功。所谓“本土化”，指的是配合当地的生活模式和喜好来开发相应的产品和服务，也就是说“对应当地规格”。比如据说在中东，要是不给冰箱上锁，食物就会遭窃。生产带锁的冰箱，就能做到有别于其他海外企业的产品。

巧妙对应当地规格，对当地人也是非常具有魅力的差异化行为。反过来，哪怕一件商品在日本获得的评价再高，要是原封不动照搬到海外，也可能对当地人毫无吸引力。比如印度人喜欢冷风大制冷强劲的空调，并且他们觉得有噪声的空调更能给他们满足感，因为这让他们能感受到空调的存在。内藏风扇的空调满足了这些要求，所以在印度广受青睐。

用三现主义来提升步法吧。所谓三现主义，指“现场、现地、现实”。所谓百闻不如一见，建议你亲自前往现场，用你的五感来思考。

问题38　团队负责人要求你做市场分析，你该从何入手？

假设你加入了新产品开发团队，团队负责人要求你“做个彻底的市场分析”，然而你却不知道该从哪入手。首先应该做什么呢？



提示　想想“分析”这个词的意思吧。

答案38　先分开再解析

【解说】分析就是“分开解析”

带“分析”的名词很多，比如市场分析、财务分析、资料分析、物流分析、统计分析，等等。所谓分析，指的就是“分开解析”，“分”是分析的第一步。

就拿财务报表来举例。在财务分析中，需要将销售额和费用分开，相减后得到利润。销售额需要按月次划分，然后再按产品划分、按部门划分、按负责人划分……如此划分，就成了分析。

在市场分析中，如果从围绕自家公司的外部环境分析角度来思考，可以分为顾客分析、竞争对手分析、宏观环境分析。这三项是外部环境分析的框架。分成这三部分之后，再各作分析。比如“宏观环境分析”也被称作“PEST分析”，具体指分析政治（Politics）、经济（Economics）、社会（Society）和技术（Technology）四个要素。

再重复一遍，分析的意思是“分开解析”。如果从“划分”的角度来思考，分析应该就显得不那么复杂了吧。

麦肯锡顾问教你　先分开再解析，才易于找出对策

以利润分析和费用分析为例

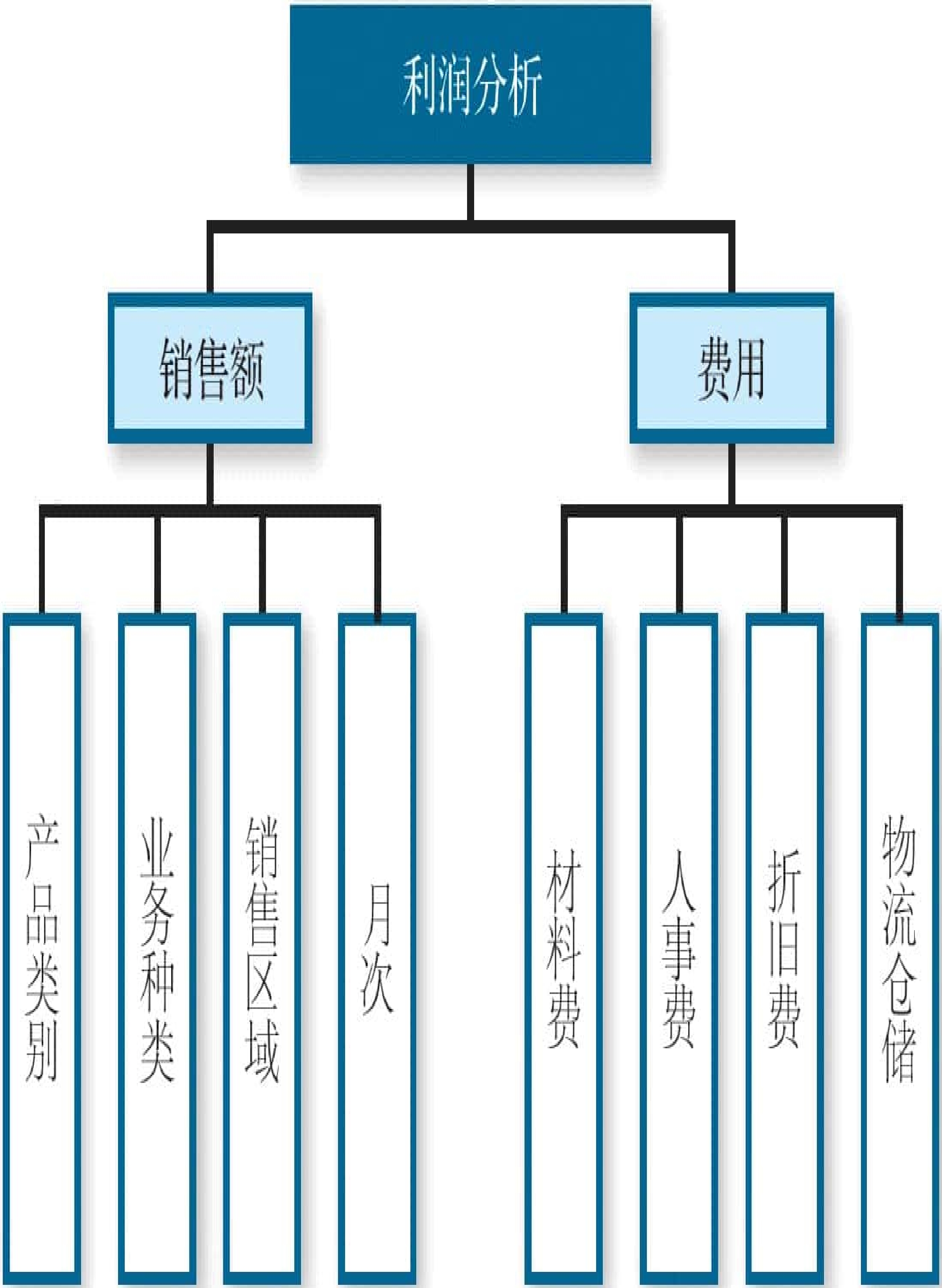
所谓分析，指的是分开解析，“分”这个动作本身就等同于分析。下面就以利润分析和费用分析为例来深入理解“分析”的概念。

“利润”可以被分解为一个等式，即“利润=销售额-费用”。只要进一步分解“销售额”和“费用”，一份利润分析就诞生了。首先来分析销售额。根据切入点的不同，销售额的分析方法也各不相同，比如可以按产品类别、按业务种类、按销售区域、按月次等。其中，以产品类别为切入口，则可进一步划分为商品类型和单品等，商品类型又可以分为生活家电、季节性家电、厨房用品等。

再来看费用分析。费用大致分为“变动费用”和“固定费用”，也可以依照财务分析中标准化记账项目的经费区分来分析。在不同的分析中，可分析的种类有材料费、人事费、折旧费、物流仓储费等。材料费还可按产品、按业务、按月次进一步细分。

如果你看到分析二字感到手足无措，可以把它当成“分开解析”来思考，相信一定能找到头绪。

分析是分解要素



利润分析
销售额
费用
产品类别
业务种类
销售区域
月次
材料费
人事费
折旧费
物流仓储

“分析”的意思是分开解析

①划分销售额和费用以体现利润；

②解析销售额，可按产品类别或业务种类等要素划分；

③解析费用可分为材料费、人事费等。

第五章　复习

刨根问底，找出对策，你需要这样做

本章介绍了如何在查明原因的过程中找出问题的真正根源、实施根本对策。

如果无论别人对你说什么，你都囫囵吞枣似地在脑子里过一遍就算完，那么久而久之，你就会染上不爱思考的恶习。要是想用自己的头脑积极地思考，就得时刻记得提出一个质朴的问题——“Why（为什么）”。自己问自己：“真的是这样，为什么这样？”并且自我作答。

在丰田公司，“为什么”已经成了公司内的习惯之一。“为什么”具体指“五个为什么”，也就是连续问五个“为什么”。至于这样做的原因，在于丰田认为连续提问五个为什么，就能找到引发问题的真正原因。

当出现两人意见不统一的情况，在很多场合下其实是双方的观点都过于片面。由于混淆了“事实”和“判断”，彼此才会把各自的主观判断误认为是事实，产生相左的意见。

“事实”指任何人都无法否定的概念。如果现在有100个人，他们中的所有人都无法否定某概念，那么此概念就能被用来说服其他人。

所谓判断，是指个人经验主观意识对事实的看法，即“判断=事实+经验或主观意识”。“钻牛角尖”常常是因为对事实的误解或误判引发的。

只有采取“观察”的姿态，才能区分清楚事实和判断。所谓观察，指抛开自己的经验和主观意识形成的有色眼镜，看事物最真实的模样。我们从来都是戴着各自的有色眼镜看事实的。

如果能尽可能地以定量（数值化）形式来把握事实，我们就能极力排除含糊不清的判断。假设你判断“今天很热”，倒不如从“温度、湿度、风速”三方面，把数值作为冷暖的判断依据。

有一种行动准则，能帮助我们基于事实做出正确的判断，那就是“三现主义”。三现主义，指的是现场、现物、现实。通过三现主义提高自己的步法，你就能做出基于事实的正确判断，这比起坐在办公桌前自己琢磨靠谱得多。正所谓“百闻不如一见”。

此外，“分析”是能帮人正确认知事实的方法。“分析”，顾名思义，等于“分开解析”，财务分析就是个很好的例子。比如，把销售额和费用分开，可以算清利润有多少。在做类似于财务分析等分析资料的时候，只要想想应该把资料分解成什么要素就行了。

第六章　学会表达，让人一听就懂

如果不会“说”，那就先学会“听”

一个不善沟通的人如果想锻炼自己“说话”的技巧，难免会感到过程艰难。这时候不如转换一下思维，让自己成为一名合格的“倾听”者。都说“善于沟通的人都善于倾听”，这是为什么呢？

在日语中的“听（译作：聞く）”有三种解释，分别是“闻”“听”“问”，第一种“闻”意思是听，但指的是不过大脑听过就算的那种听；第二种“听”指是倾听，细心聆听他人发言的意思；第三种“问”则指的是询问。

也就是说，第三种“问”才是善于倾听的本质。

不善沟通、不知该说什么才好的人，可以试着向对方提问题。

比如向对方提问“看你气色不错，是不是掌握了什么养生秘诀”，再观察对方的反应。

要是对方真有养生秘诀，你们就能从这个话题聊开去；即便没有秘诀，对方也会因为你的这个问题而产生“虽然并没有刻意养生，但别人这样夸我我很开心”的念头，对话也能变得更轻松了。

在向对方提问时，最有效的方法是找出可夸赞的点，再观察对方最真实的反应就行了。

怎样简明地表述意见，让人一听就懂？

怎样才能在沟通时简明地表述自己的意见？

最简单且能立刻生效的方法是标记号码，仅仅这一个动作，就能让对话变得清晰。举个例子，你可以用“重点有三个：一是……；二是……；三是……”的方式来阐述。

另外，人类的短期记忆力是有极限的。所以，按照“魔法数字七”的法则，人的短期记忆极限在七个内容左右。一旦超过这个数字，还是建议把类似的内容归类，浓缩到七个之内再表述为宜。

在现实中，七作为上限而言太多了，一般把要素归纳到三个左右是最清楚的。人在不做笔记的情况下能记住的内容数量上限是三个，所以，重要的是你想说什么。把重点归纳到三个以内，这就能让你的表述变得简明易懂。关键在于请你把想说的内容归纳成三部分，再开口说。

演讲的好方法

上司命令你“在下周一晨会上演讲，内容不限，时限五分钟”，你会怎么办？是不是整个周末都要满脸愁云了？那么，怎样做才能让你愉快地度过周末、甚至期待周一晨会的到来呢？

除此之外，想必你的朋友或部下也曾委托你在他们的婚礼上演讲。当那一天越来越近，你的心情是不是也变得越来越沉重？原本是个喜庆的日子，你也想以快乐的心情来迎接它，不是吗？

演讲总给许多人带来烦恼，但有一个好方法能帮助你消除烦恼、轻松写出演讲稿，那就是“金字塔结构”。用这种方法，你能轻而易举地把演讲内容整理在一张纸上。具体细节我会稍后介绍，感兴趣的读者还请务必读完本章。

问题39　经理把会议当演讲，有什么问题？

经理爱唠叨，一说起话来没个完，营销会议就是他的独角戏。一般都是他滔滔不绝三十分钟后扔下一句“我很忙，剩下的交给你们”，便离开了会议室。这样的会议，问题在哪里呢？


听我说！
如此这般
这般如此
如此这般……

提示　字典里对“会议”的解释是“有组织有领导地商议事情的集会”。

答案39　没有意见的交换。没做任何决定。

【解说】演讲与沟通

“会议”的意思是“有组织有领导地商议事情的集会”，所以彼此意见的交换是最重要的。如果说话的只有经理一个人，那么完全没必要集合所有人，群发一封邮件就是了。

人与人之间当面传达资料的方式有两种，一是演讲（一对多），二是沟通（双向）。演讲指一个人单方面将资料传达出去的方式。这个问题中的经理所做的就是演讲。

要说会议的话，还是尽量以沟通而非演讲的方式为宜。演讲这一形式，在制作策划方案、报告书等需要寻求相关人员认可的场合下才有效。演讲完之后能够立刻确认听者是否认可，于是可以及时进入下一个步骤。

沟通指的是双向的资料交换。如果是开会，与会者必须认识到这是沟通的地方，大家应该建言献策给出解决问题的点子。以彼此的发现作为提示，找出更好的解决方案，这才是会议应有的形态。

问题40　答非所问，你该怎么办？

部下问上司：“上周的高尔夫比赛您打得如何？”谁知对方突然炫耀起了高尔夫球具。虽然驴唇不对马嘴，但部下也只能边听边奉承“哎呀，真厉害！”这样的沟通，存在什么问题呢？


嗖！

提示　沟通需要建立在双方互相交流信息的基础上。

答案40　没有回答问题。没有信息交流。

【解说】沟通意味着对话的你来我往

所谓沟通，就是推进对话的你来我往。这个问题中，部下问的是上司的“成绩”，上司回答的却是“球具”。成绩和球具，话题过于跳跃，部下肯定后悔不该问上司这个问题。

沟通的最佳形态是做到双向的资料交换。一场愉快的对话，往往产生于做到了双向资料交换的沟通。

说句题外话，曾有一位在大学教授柔量知识的老师，他一碰见学生们闲聊就会支着耳朵在一边听。只要学生们的对话中出现“柔量”这个词，他就会一个箭步冲上前去，大谈“何谓柔量”。大约十分钟后，等说过瘾了，他才会心满意足地走开。此人每次都要说上十分钟，内容不变。

最重要的是，一定要根据目的来区分需要的是哪种形式，沟通还是演讲。如果是演讲，则必须有愿意演讲的人和愿意听讲的人，有了这两方才算万事俱备。

问题41　适合的管理宽度是多少？

有一个经营学中的经典概念，叫作“管理宽度（Span of Control）”，它的意思是一个人能够同时控制的人数。比如，

它可以指一名上司在力所能及的范围内能够管理的人数上限。你认为，管理宽度是多少人呢？


我们是新到岗的！
我都分不清谁是谁了

提示　“少数精锐”大约指多少人呢？

答案41　6个人

【解说】管理宽度概念已经过时？

“数”这个词很常用，比如数个、数人等。有人认为“数个”指的是比较好数清的数字，这个数字大约是6个。

经营学也把管理宽度定义在6个人。一名上司能够不费劲地管理最多6个人。6个人+1个上司，最多7个人，这就是一个少数精锐的团队。如果在开会时把与会者控制在7个人之内，会议就能顺利进行。

每个组织都是基于这一管理宽度法则被细分而来的。1个组长（班长）管理6个员工；1个主任管理6个组长，这样层层堆叠，组织层级（金字塔）就形成了。

但由于近年来管理的信息化，对部下的管理较以前变得容易许多。于是一些企业索性减少了中层管理，不设组长而由一名主任直接管理30名员工。如此一来中层管理的工作就成了员工兼管理，不仅自己需要输出，同时也要管理部下。

问题42　怎样才能做到说话简洁，避免没完没了的会议？

一次会议，上司开口的第一句是“今天有很重要的事跟大家说”，接着是“还有一点”“除此以外”“最后我想说”，一直到“我再补充两句”，可谓没完没了。部下们渐渐失去耐心，一心想着怎么还没说完。如何才能做到说话简洁呢？


是
最后我想说
我再补充两句
没完没了……

提示　部下不知道领导想说的内容有哪些，只觉得一场会议望不到头。

答案42　在一开始把想说的整体内容告知听者，给话题编号

【解说】给话题编号，就能让表述变得简洁

站在听者的角度，发言者什么时候说完话是他们最关心的问题。一旦听到“最后”二字，听者便会对听讲的结束心生期待。然而，要是后面再出现什么“我再补充两句”，听者就会在瞬间失望，因为发言没有如期结束。这时他们就失去了听讲的耐心。

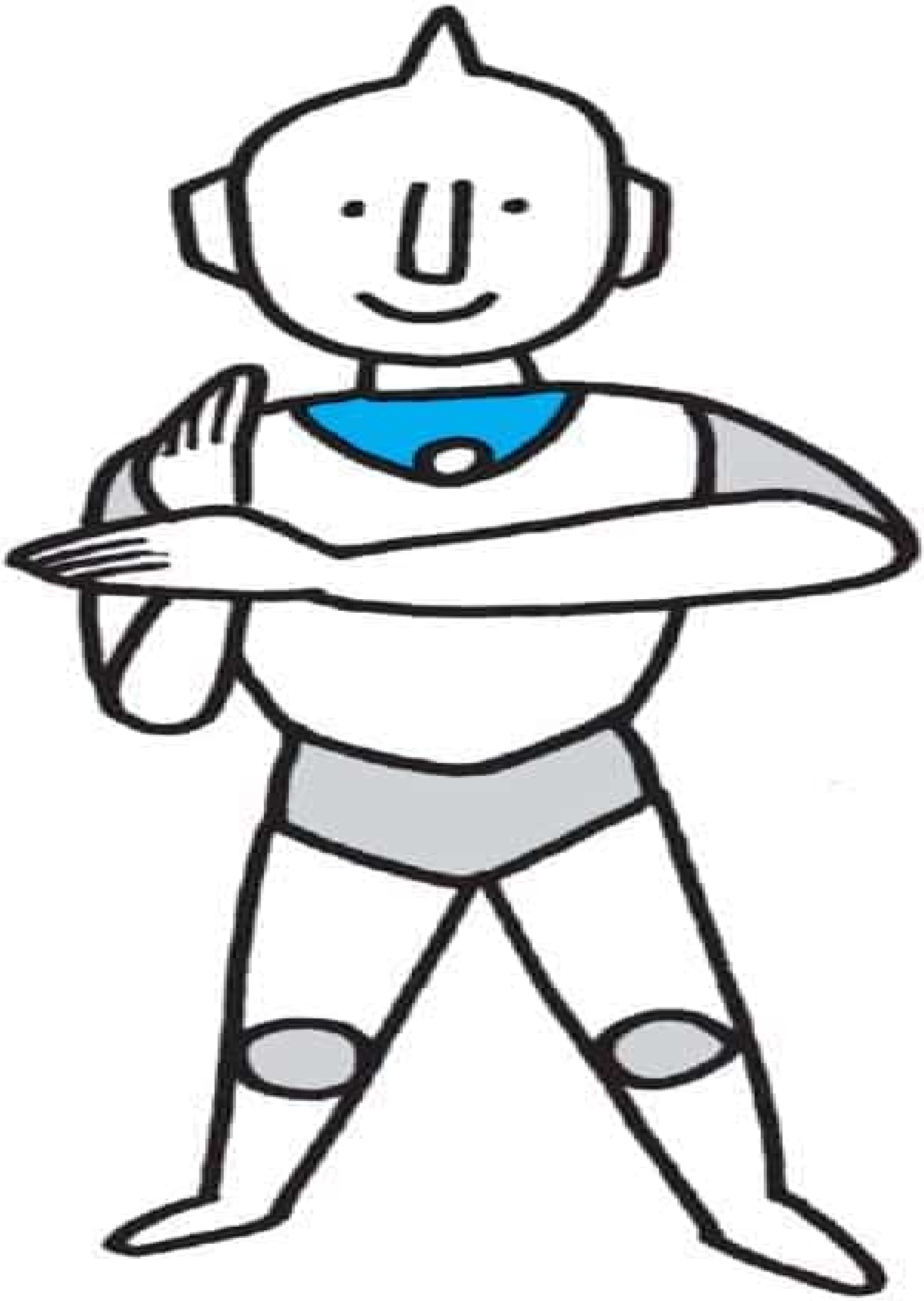
要想说得简明扼要，有一个可以现学现用的简单方法，那就是给话题编号。

你可以在会议一开始，就把大致发言的内容告知听众，比如告诉大家“我想说三点”。大家一听，“哦”原来有三点，自然会集中起注意力来。接着你就按顺序，把第一点、第二点、第三点内容逐一表述清楚，最后用“基于以上三点，还请大家做到xxxx”来收尾，这就是一段很简单明确的发言了。

打电话也是一样，要是用诸如“我有两件事想跟您说，一是……；二是……”的形式来沟通，就能很简单明了地向对方传达信息了。

问题43　为什么儿童类节目，大多具备三个要素？

在动画等面向儿童类节目中，大多具备了三个要素。《面包超人》《海贼王》《奥特曼》和战队题材作品，都符合儿童人气节目的共同法则。一个是“胜利”，另外两个是什么？



提示　《奥特曼》是发生在奥特曼与地球人的xx故事。为了胜利，奥特曼与地球人彼此xx，加深了xx。

答案43　“友情”“努力”

【解说】把重点归纳到三个左右

在儿童类作品中，有一条“热门法则”据说自从奥特曼诞生伊始流传到现在，那就是“友情”“努力”“胜利”三要素的循环。

《奥特曼》是发生在奥特曼与地球人的友情故事。为了加深友谊，双方必须为完成同一个目标付出“努力”。在他们一同奋斗、逐一击退威胁地球和平的敌人的过程中，友情也变得越发深厚。

如果和敌人战斗的只有奥特曼又会怎样？恐怕奥特曼会觉得地球人冷酷无情，最后灰心丧气地离开这颗星球吧。那样一来，这部剧一集就能完结了。地球人与他并肩作战是非常要紧的。

“胜利”是最后的结局。“努力的结果是胜利”，于是双方的友情也变得坚不可摧。而这深厚的友谊带来的结果，是当奥特曼不得不回归自己的星球上，所有人都流下了泪水。

这部剧同样是把终点清晰明确地归纳成了三个。

麦肯锡顾问教你　要想说得简明扼要，先把结论整理成三个要素

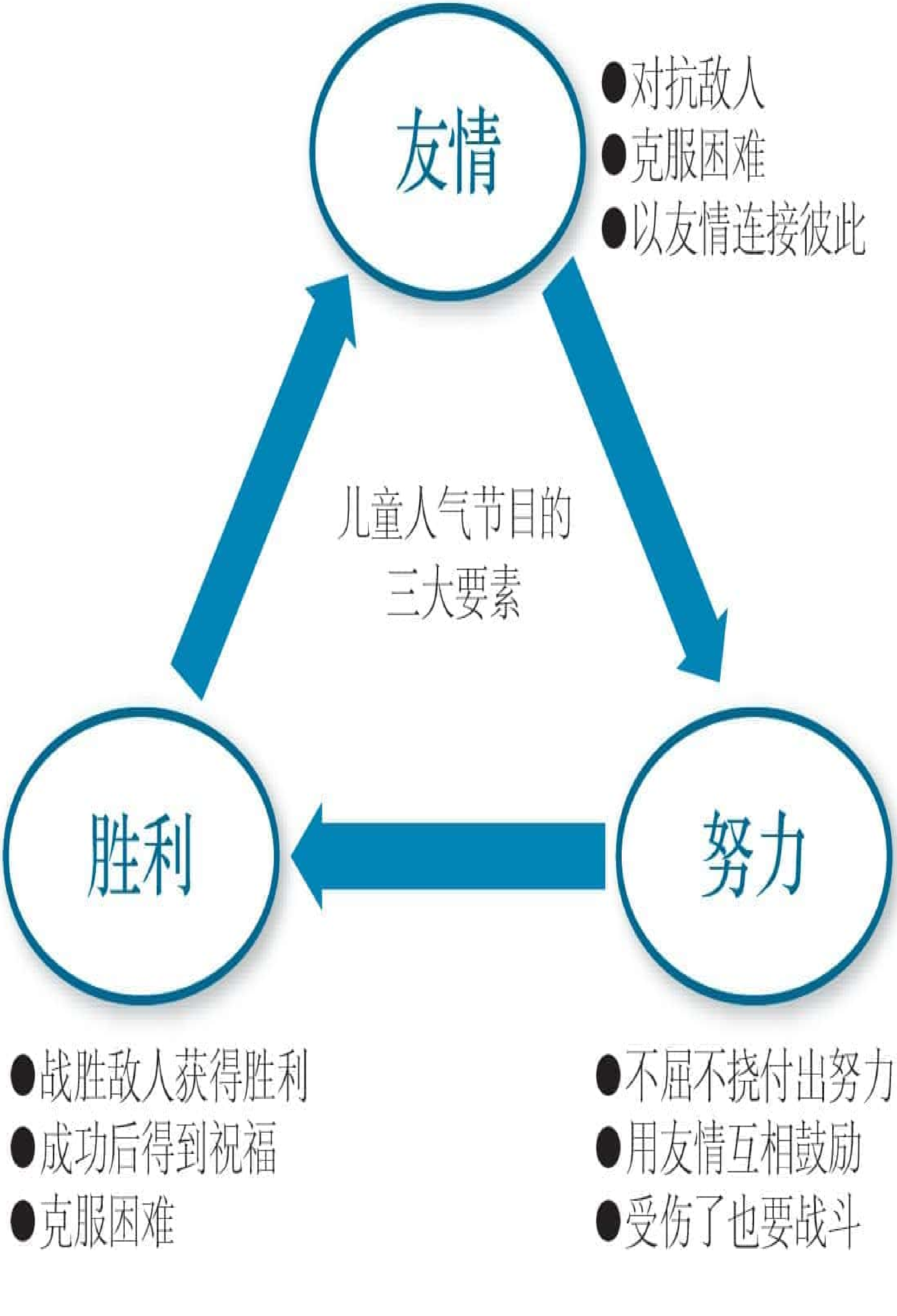
能轻松理解、记忆的数量

能让人一次性轻松理解并记住的要素数量是三个，这样记忆起来负担小，很容易在脑中留下印象。在说话之前，请把要说的话整理成三个要素，这很重要。

对于我说的“应该把要素整理到三个”，肯定有人反驳“三个怎么够”。不过，这些人之所以认为三个要素不够用，多半是因为他们脑子里的信息本身就很混乱。脑子乱成一锅粥的人，确实不擅长把信息归纳成三点。如果能用逻辑树把这些信息整理得井然有序，你对事物的认知力和记忆力也都会提升。

除此之外，要想把信息归纳成三个且基本做到MECE法则，就需要三个要素的层级感也就是资料项目的大小基本一致。如果层级感不一致，听者同样会听得云里雾里。就好比我们说，柔道的目的是锻炼“心・技・体”，这三个要素的层级感就很一致。统一层级，做到MECE法则，你就能做到简明扼要地发言了。

把要素整理成三个后再开始表述


友情
●对抗敌人
●克服困难
●以友情连接彼此
儿童人气节目的
三大要素
努力
●不屈不挠付出努力
●用友情互相鼓励
●受伤了也要战斗
胜利
●战胜敌人获得胜利
●成功后得到祝福
●克服困难

- 现实中人们能轻松把握的数量，三个
- 无需为精简而丢弃情报

问题44　什么样的年终汇报才能出彩？

作为人事考核的内容，员工每年都必须当着人事部和上司的面做五分钟汇报，内容是一年的工作成果。那么，如何才能完成一次简单明了的汇报呢？


呃

提示　在简单明了地发言这一点上，演讲和汇报都差不多。

答案44　把发言均衡地整理成三个要点，以MECE法则方式归纳

【解说】使用框架做到MECE法则

想完成一次简单明了的演讲，重点有两个。

一是把要素整理成三个之后再开口，二是三个要素必须掌握好平衡，做到MECE法则（无遗漏、无重复）。

要做到以上两点，有个简便方法，那就是使用框架。

遇到人事考核，有一种名叫“上·中·下”的框架很好用，或者你愿意使用柔道运动方面的“心·技·体”也可以。只要套上一个均衡的框架，你就能无遗漏无重复地发言了。

这里我来介绍一下人事考核“上·中·下”的分析例子。“上”指你对高阶层即“公司”“所属部门”“上司”所做的三个贡献；“中”为“自己的贡献”“自己的成长”“为部门间横向合作所做的贡献”三项；“下”则是“作为领导者的贡献”“给部下的指导”“对部下的培养”三项。

如何，感觉这样能做到无遗漏、无重复地发言了吗？

麦肯锡顾问教你　用好金字塔结构，整理资料不犯难

用一张纸写出发言稿

“金字塔结构（金字塔构成法）”能帮助我们在一张纸上写出发言大纲。尤其做演讲准备时，它能帮上很大的忙。另外，在制作大量PPT之前需要确定目录时，或是在写文章前必须明确梗概时，都可以让它来帮忙。

金字塔结构相比三角逻辑的“主张、论据、数据”，是更有体系的整理手法。

首先，把主张（结论）放在顶端，下面放三个左右论据以作支撑主张的说服材料。而在最下方，再给每个说服材料配上三个左右的论据。要是能根据需要加入事实案例，也就有了更有说服力的材料。

可用于演说

金字塔结构在演说的场合非常好用。无论是婚礼祝词、聚会上的小笑话，还是晨会的三分钟演讲，只要在手边准备这一张稿纸，自己该说什么、现在说到哪儿了，就立时一目了然。

说到发言的顺序，一般都是从闲聊开始，自然而然地带出主张。接着，阐述三个左右支撑主张的论据，再以数据来证明它们

的正当性。如果能够根据情况加入几个实例，则更容易引发听者的好感和想象。最后，用概括来确认论据和主张。

帮助我们有逻辑地整理资料

金字塔结构不仅能用在为发言而整理资料的场合。当你想要写一篇有逻辑的文章、有逻辑的报告书，或者制作宣讲材料，都可以使用这个工具。

为了加深对金字塔结构的了解，我们来举个例子吧。在这里，我想给你介绍的是曾经常被用在婚礼发言中的梗——“三个坡”。

发言一开头便是主张，即“恭喜两位，一定要幸福”，然后列举出“上坡、下坡、平地”作为支撑主张的说服材料。请看下面的例子。

第一个坡是“上坡”，指夫妻你侬我侬蜜里调油的状态。在这个状态下，会发生三件美好的事情：一是夫妻感情日益亲近；二是享受美好的人生；三是只要脚踏实、兢兢业业，就能过上安稳的生活。

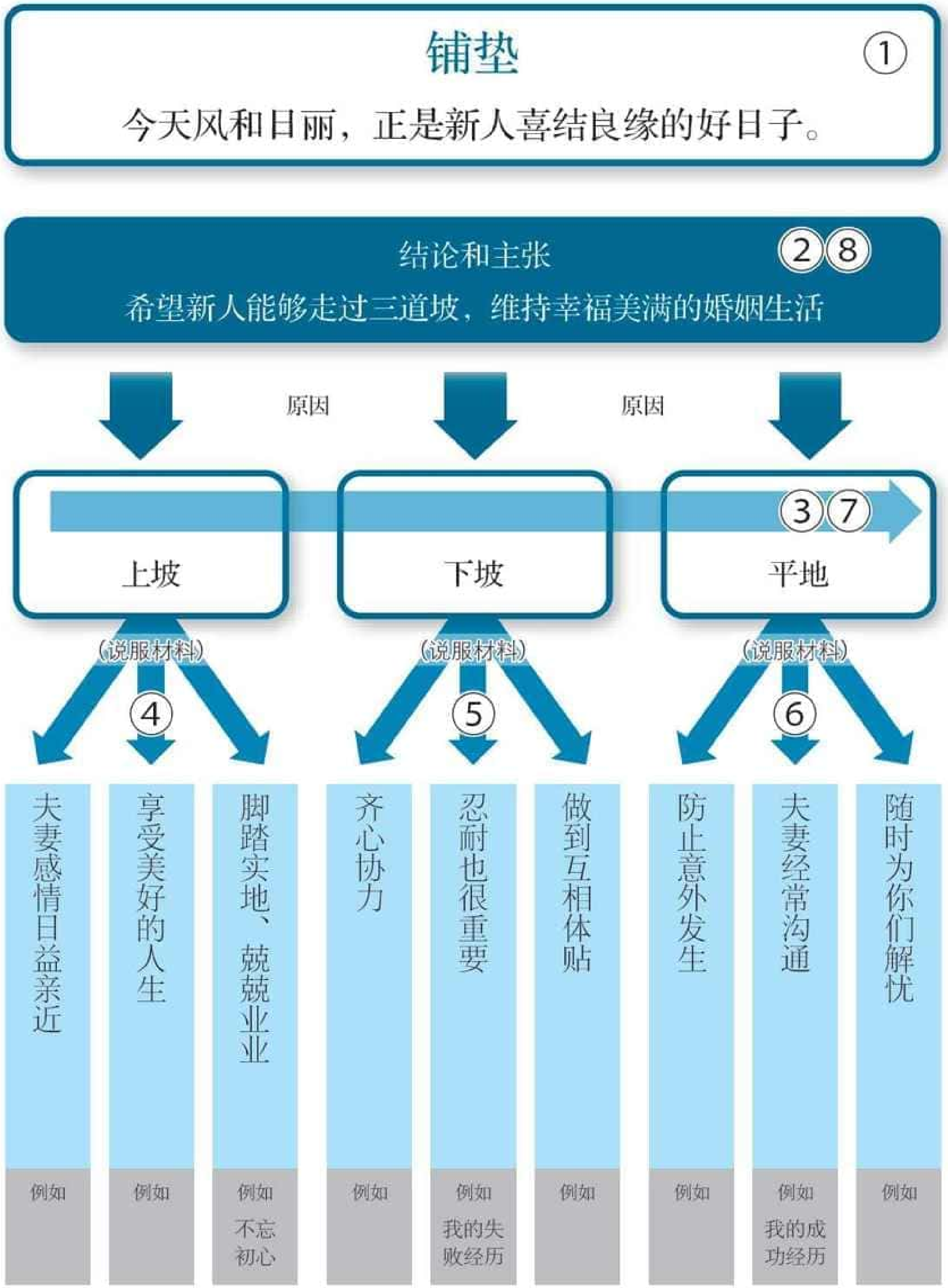
第二个坡是“下坡”，指遇到难关度日艰难的状态。当遇到下坡时，请夫妻俩注意三点：一是两人必须齐心协力共同努力；二是一定要忍耐，如果两人都只顾自己闹情绪，家庭就只能破裂；三是双方要互相体贴，为对方着想。

第三个坡是“平地”。在“平地”中，隐藏着各种意外和不测，所以是考验夫妻感情的时刻。“平地”阶段需要注意的点也是三个：一是平时多留个心眼，防止意外发生；二是夫妻应经常沟通，努力克服各种困难；三是万一遇到难题，“我”这个媒人愿意随时为你们解忧，还请尽管开口。

综上所述，希望新人能克服先前提到的“上坡、下坡、平地”，做到夫妻和睦，构筑一个美满的小家庭。祝他们幸福。

由上面这个例子可以看出，为每个“坡”各附上的三条详细内容使论据变得具体，想必听者也能更加心悦诚服。最后，再强调一遍“三个坡”，总结发言。

金字塔结构实例（婚礼发言）



铺垫 ①
今天风和日丽，正是新人喜结良缘的好日子。
结论和主张 ②⑧
希望新人能够走过三道坡，维持幸福美满的婚姻生活
原因
原因
③⑦
上坡
下坡
平地
（说服材料）
（说服材料）
（说服材料）
④
⑤
⑥
夫妻感情日益亲近
享受美好的人生
脚踏实地、兢兢业业
齐心协力
忍耐也很重要
做到互相体贴
防止意外发生
夫妻经常沟通
随时为你们解忧
例如
例如
例如 不忘初心
例如
例如 我的失败经历
例如
例如
例如 我的成功经历
例如

※序号指发言顺序

问题45　没有逻辑顺序的发言，应当要如何整理？

下面这几条内容是某公司员工的发言。你能看出他究竟想说什么吗？

①A国经济增长速度引人注目；②A国治安好；③A国生产成本约为日本的一半；④A国工业用地充足；⑤A国法律完善，比B国的风险低


风险低
用地充足
成本减半
安全
成长快
A国……

提示 用金字塔结构理清，就能得出结论了。

答案45　从风险、生产、经济等方面可以看出，眼下进入A国发展事业正当时（例）

【解说】用金字塔结构整理资料

用金字塔结构把资料整理好，就能看清整体情况和结论了。要想把一堆乱七八糟的资料梳理成接近金字塔的结构，就需要做分类，也就是把能归为一类的项目集中在一起。

如果类别名称是“风险方面”，那么“②A国治安好”和“⑤A国法律完善，比B国的风险低”就能被归在同一类中。

接着，再划分一类，命名为“生产方面”，那么“③A国生产成本约为日本的一半”和“④A国工业用地充足”就能被归入其中。

最后只剩下“①A国经济增长速度引人注目”。我们不能忽略无法归类的内容，因为很多情况下这类内容中隐藏了很多要素。虽然它只有一条，但我们可以为它划分一类，命名为“销售方面”或“经济方面”。这样一来，说不定我们还能找到在销售经济方面尚缺的资料。

麦肯锡顾问教你　先分类整理再综合评价，零散的资料也可以得出结论

上司支离破碎的发言究竟想表达什么？

假设你的上司说了一段话，内容如第183页图表所示。这些内容没有经过整理，显得毫无重点、支离破碎。现在一起来思考一下上司究竟想说什么吧。

这位上司列举了诸如“指令传达不下去”“互联网社会部门对话越来越少”“部门内缺乏整体感”等观点，那么，应当如何整理这些看似散乱的资料？办法就是集中类似的项目，制作分组，然后给分组起名，由此来整理资料。

乍看之下上司的发言毫无重点，但其实可以分为三类。我试着把这三类分别命名为“缺少整体感”“无法把握员工”和“缺乏沟通”。

看着这三个分类，再对类别内的具体发言做出综合评价，就结论而言，可以推测上司的意思可能是“希望以后开晨会”之类。至于结论是否正确可以直接询问上司，如果正确，上司或许就会对你的机灵称赞有加。

整理支离破碎的发言


上司毫无重点的发言
指令传达不下去
不知道员工在想什么
面对面的机会越来越少
弄不清指令有没有传达到位
无法把握员工的行动
互联网社会部门内部对话越来越少
部门内缺乏整体感
人际关系疏远

集合类似的要素，整理支离破碎的发言


缺少整体感
部门内缺乏整体感
面对面的机会越来越少
无法把握员工
不知道员工在想什么
指令传达不下去
无法把握员工的行动
缺乏沟通
互联网社会部门内部对话越来越少
人际关系疏远
弄不清指令有没有传达到位
【结论】
希望以后开晨会

第六章　复习

表达更清晰，沟通更顺畅，你需要这样做

本章介绍了表述的技巧。

之所以有人会说自己不擅长和人说话，是因为他希望自己成为一个“会说话”的人。这时候不如转换一下思维，让自己成为一名合格的“倾听”者。

在日语中的“听（写作：聞く）”有三种解释，分别是“闻”“听”“问”。“问”则指的是询问。也就是说，“问”才是善于倾听的本质。

不善沟通、不知该说什么才好的人，可以试着向对方提问题。

比如向对方提问“看你气色不错，是不是掌握了什么养生秘诀？”再观察对方的反应。（免费书享分更多搜索@雅书.）

要是对方真有养生秘诀，你们就能从这个话题聊开去；即便没有秘诀，对方也会因为你的这个问题而产生“虽然并没有刻意养生，但别人这样夸我我很开心”的念头，对话也能变得更轻松了。

在向对方提问时，最有效的方法是找出可夸赞的点，观察对方最真实的反应就行了。

怎样才能在沟通时简明扼要地表述自己的意见？

最简单且能立刻生效的方法是标记号码，仅仅这一个动作，就能让对话变得清晰。举个例子，你可以用“重点有三个：一是……；二是……；三是……”的方式来阐述。

人类的短期记忆力是有极限的。所以，按照“魔法数字七”的法则，人的短期记忆极限在七个内容左右。一旦超过这个数字，建议把类似的内容归类，浓缩到七个之内再表述为宜。

在现实中，七作为上限而言太多了，一般把要素归纳到三个左右是最清楚明了的。人能在不做笔记的情况下记住的内容数量上限是三个。

重要的是你想说什么。把重点归纳到三个以内，这就能让你的表述变得简明易懂。关键在于，请你把想说的内容归纳成三部分，再开口说。

想轻松制作发言大纲，有一种很简单的方法，那就是使用“金字塔结构”。它能帮我们轻而易举地将大纲整理在一张纸上。请务必亲自尝试一下。

TBC 时代商学院

1分間でマスター　問題解決トレーニング



麦肯锡
问题思考力

[日] 西村克己——著　韩亚美——译

42 个职场实际问题　巧妙应对各种局面
24 个图解问题思考技巧　全面掌握问题思考方法
问题→提示→答案→解说 完善的思考力训练模式

北京时代华文书局

作者简介

［日］西村克己

现为芝浦工业大学研究所客座教授、管理咨询顾问。1982年自东京工业大学经营工学研究所毕业。曾任职于富士胶卷公司，1990年进入日本综合研究所担任主任研究员，同时兼任民间企业的管理顾问，开办员工进修课程，并在各处发表演讲。2003年起，担任芝浦工业大学工学管理研究所教授，自2008年起担任芝浦工业大学研究所客座教授。专业领域包括科技管理、项目管理、管理策略、策略性思考及图解思考。著作有《逻辑思考力》《逻辑工作法》《用“图”说话》《了解经营策略》《一分钟读懂科特勒》《一分钟读懂彼得·德鲁克》《一分钟读懂迈克尔·波特》《一分钟读懂杰克·韦尔奇》《麦肯锡逻辑思考力》《麦肯锡战略思考力》《麦肯锡问题思考力》。

麦肯锡问题思考力

[日] 西村克己——著　韩亚美——译

1分間でマスター
問題解決トレーニング

北京时代华文书局

图书在版编目（CIP）数据

麦肯锡问题思考力 / （日）西村克己著；韩亚美译. --北京：北京时代华文书局，2018.9

ISBN 978-7-5699-2559-3

Ⅰ. ①麦… Ⅱ. ①西… ②韩… Ⅲ. ①思维方法—研究 Ⅳ. ①B80

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第184188号

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2016-7281

Ippunkan de Master Mondaikaiketsu Training

Copyright © 2015 Katsumi Nishimura

Originally published in Japan by SB Creative Corp.

Chinese（in simplified character only）translation rights arranged with SB Creative Corp.，Tokyo through CREEK ＆ RIVER Co.，Ltd.

All rights reserved.

麦肯锡问题思考力

MAIKENXI WENTI SIKAO LI

著　　者丨［日］西村克己

译　　者丨韩亚美

出 版 人丨王训海

策划编辑丨胡俊生

责任编辑丨周　磊

装帧设计丨程　慧　赵芝英

责任印制丨刘　银

出版发行丨北京时代华文书局http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街138号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011　电话：010-64267955　64267677

印　　刷丨北京凯德印刷有限责任公司　010-87743828

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本丨880mm×1230mm　1/32　印张丨6.25　字数丨142千字

版　　次丨2019年1月第1版　印次丨2019年1月第1次印刷

书　　号丨ISBN 978-7-5699-2559-3

版权所有，侵权必究

目录

CONTENTS

第一章　想要解决问题，就要先发现问题

先发现问题，才能解决问题

问题01　问题意识高的人和问题意识低的人，差异表现在哪里？

问题02　解决问题是什么意思？

问题03　一有问题就解决的员工，是解决问题能力很高的员工吗？

麦肯锡顾问教你　想要解决问题，先了解三种解决问题的类型

问题04　为什么丰田要把成本消减的目标定为50％这么高呢？

麦肯锡顾问教你　通过目标前景和现状认识两个角度来看问题，激发问题意识，从而规划目标前景

问题05　什么是“第八种浪费”？

麦肯锡顾问教你　巧用3M法则，找出问题所在

问题06　7-11“只输给麦当劳一样东西”，究竟是什么？

问题07　7S管理中的“7S”是什么的缩写？

第一章　复习

从发现问题着手开始解决问题，你需要这样做

第二章　运用“发散—收敛”的思维方法，就能成为创新者

想成为创新者，你要学会运用“发散—收敛”思维

问题08　历史的冷知识，你都能答对吗？

麦肯锡顾问教你　善用零基思考，发现既有方法的局限性

问题09　三条发言的问题在哪里？

问题10　让提议人来做负责人会有什么问题？

麦肯锡顾问教你　“发散”和“收敛”是思考的基本过程

问题11　怎样才能让下属积极发挥创意呢？

麦肯锡顾问教你　头脑风暴的五项规则和使用技巧

问题12　为什么明明很努力工作，却出不了成果？

问题13　朝日啤酒如何应对生死存亡的危机？

问题14　为了在10年之后成为第一，朝日啤酒都做了什么样的调查呢？

麦肯锡顾问教你　事先做出成果列表，才能少走弯路，最终完成目标

第二章　复习

运用“发散—收敛”的思维方法成为创新者，你需要这样做

第三章　进行大规模信息整理，就要分组和排列优先顺序

大规模信息整理就是进行分组和排列优先顺序的过程

问题15　超过200项的创意应该如何归纳整理呢？

麦肯锡顾问教你　学会分组的基本步骤，开始信息整理

问题16　怎样才能很快找到电脑中的文件夹和文件？

麦肯锡顾问教你　分组小窍门：“魔法数字七与正负偏差”

问题17　怎样才能把大量的报告资料归纳整理好呢？

麦肯锡顾问教你　想要易于理解，你要学会添加编号

问题18　面对海量的项目，应当如何排定优先顺序？

问题19　头脑风暴获取的信息，应该由谁来整理？

麦肯锡顾问教你　用5级评价的信息整理方法，排定优先顺序

问题20　如何整理头脑风暴法获得的便利贴？

麦肯锡顾问教你　头脑风暴中使用便利贴的方法后，进行信息整理的技巧

问题21　解决方案应当如何整理才能容易理解？

麦肯锡顾问教你　培养两个习惯，来提高信息整理能力

第三章　复习

通过分组和排列优先顺序进行大规模信息整理，你需要这样做

第四章　解决问题的过程和解决方案相关的提示

ECRS分析原则与从有到新的思维方式

问题22　解决麻烦的步骤是如何排序的？

问题23　改善的步骤是如何排序的？

麦肯锡顾问教你　改善的步骤和实施方法

问题24　改革的步骤是如何排序的？

麦肯锡顾问教你　改革的步骤和实施方法

问题25　针对存在的问题，如何提出改善方案或改革方案？

麦肯锡顾问教你　用ECRS原则寻找解决方案

问题26　面对大量的问题，应当怎样考虑解决方案？

麦肯锡顾问教你　查明原因的诀窍——“is/is not”

问题27　为什么总是很难拿出改革方案呢？

麦肯锡顾问教你　摆脱以前的束缚，树立远大的目标

问题28　有什么好办法避免改革的头脑风暴陷入僵局？

问题29　应该寻找什么样的事物来获取改革的启示呢？

问题30　软银的改革思路究竟源于何处？

第四章　复习

想要找到问题的解决方案，你需要这样做

第五章　在决策过程中制订多种备选方案，才能确定更好的解决方案

制订多种备选方案，催生更好的解决方案

问题31　领导不断增加新的要求，应该如何应对？

问题32　呕心沥血写的方案却被上司否定，问题出在哪里？

问题33　在降低成本的方针下，除了总投资额低以外还有什么其他评价因素？

麦肯锡顾问教你　结合定性评价，避免定量评价的局限

问题34　面对阿波罗13号的爆炸事故，NASA是如何做决策的？

麦肯锡顾问教你　解决方案陷入困境时，制订及评价备选方案的决策流程

问题35　面对两个各具优势的方案，应当如何选择？

问题36　被紧急要求发表意见，应如何巧妙地回答？

麦肯锡顾问教你　重视SEP（系统、工程、流程）思考流程，找到解决问题的捷径

第五章　复习

在决策过程中确定更好的解决方案，你需要这样做

第六章　想要提高洞察力，就要运用假说思维

运用假说思维提高洞察力

问题37　认真地埋头苦干，取得的成果上司却评价不高，问题出在哪里？

麦肯锡顾问教你　需要突破现状时，要运用假说思维

问题38　接受了上司的批评，改变了自己的想法，但上司又翻脸不认账了，问题到底出在哪里？

问题39　达尔文这样善于运用假说思维的人和不善于运用假说思维的人之间有什么差异？

问题40　便利店大量引进了低价的甜点和咖啡等商品是基于什么样的假说？

麦肯锡顾问教你　建立假说的技巧和验证假说的方法

问题41　在便利店中售卖甜点和咖啡能够达到促进其他商品销售的效果吗？

麦肯锡顾问教你　通过假说验证循环，逐步接近真相

问题42　便利店应如何判断新产品是否应该固定化？

第六章　复习

运用假说思维提高洞察力，你需要这样做

返回总目录

前言

通过本书能掌握有助于解决问题的思考技巧、理论、方法、步骤、观点等知识。并且，在不断吸收知识的同时，通过多个案例的分析，对杂学的学习也很有参考价值。本书包含许多能令人迅速“懂行”的企业实例，及解决工作中易犯不良思维模式问题的相关方法等。

本书所提到的问题和讲解的案例，均基于真人真事。另外，有一部分抽象化的问题，这是以大多数人所经历的日常生活为基础提炼而成的。在充分享受杂学乐趣的同时，敬请大家也要掌握思考的方法和工具的使用。

要解决问题，首先遇到的烦恼就是发现问题。也就是说，现在的状态究竟是处于有问题的状态，还是正常的状态。如果有问题，就需要采取一些措施。但如果是正常的，反而可能还是保持现在的状态为好。真正的问题，是无法把握到底是否有问题。

其次遇到的烦恼是不知如何解决眼前的问题，无法找到问题解决的头绪。自己是否力所不及、解决的头绪如何寻找等，我们会在解决问题的入口处陷入这样的困境。也就是处于不知该从何入手去解决问题的状态。

解决问题分为“解决麻烦”“改善”和“改革”三种类型。

解决麻烦，是问题已暴露出来，搁置的话便会如影随形的一种问题解决类型。问题由于已经引发不满或发生损失而被暴露出来，所以是能够认识到问题的发生的。

改善和改革属于“问题发现型”解决问题。这是一种设定较高目标，为做得更好而不断挑战的类型。所谓高级别解决问题，是指自己设定较高目标，创造出新课题，并不断做得更好。

何谓问题？何谓解决问题？如何解决问题？让我们从现在开始一起来思考吧。用混凝土来搭建知识大厦，需要有设计图（观点）和钢筋架构（技巧、理论）。同样，为了解决问题，也需要先正确理解解决问题的理论、知识、解决步骤等。

一旦逃避解决问题，就无法解决更高难度的问题了。相反，如果能够积极挑战并解决掉问题，那么解决问题的能力就会提高。并且，以前解决问题所遇到的障碍，其难度也会有所降低。也就是说，解决过高难度的问题后，才有可能解决更高难度的问题。

有些问题对自己而言比较难以理解，但是周围应该有能很容易解决这个问题的人吧？这个人因为曾经解决过较难问题，所以能够轻易就解决问题。要解决高层次的问题，重要的是每天都要持续不断地解决问题。因为持续就能产生能力。解决问题的能力就是通过不断重复来掌握的。虽说知道理论，但若不使用的话是无法掌握的。

本书以“问题+提示”的问答形式来呈现，所以请读者在看到提示后给自己留出至少五秒钟的时间。等得出自己的答案后，再阅读“解说”部分。因为思考后的阅读能使你更容易理解，留下更深刻的印象。

另外，除“解说”之外，本书还插入了许多“麦肯锡顾问教你”专题。如果读者觉得光看解说意犹未尽，可以通过图解来进行更深层次的学习。

这本书一定会让各位读者爱不释手。祝大家开卷有益！

西村克己

第一章　想要解决问题，就要先发现问题

先发现问题，才能解决问题

问题意识高的人和问题意识低的人

问题意识高的人和问题意识低的人，其差异表现在什么地方？

问题意识高的人，由于其拥有比现在状态更高的目标，所以会感觉到现状（现实情况）存在问题。相反，问题意识低的人，其自身目标与现状水平处于一致状态，他认为现状和目标一致，所以保持现状就可以了。

所谓“问题”，就是目标标准值和现状之间的差距。人如果能够认识到这种差距，就能意识到问题的存在。

标准值和现状间的差距消失的话，问题意识也就会随之消失。所谓“解决问题”，就是消除标准值和现状间的差距，把现状提高到标准值水平的过程。

解决问题分为三种

解决问题分三种类型，分别是“解决麻烦”“改善”和“改革”。

解决麻烦，是一种把负面状态提升为标准值的解决问题类型。

改善和改革，则是一种通过设置高标准来创造问题的解决问题类型。

虽然每一种都很重要，但在保持继续成长方面，改善和改革尤为不可或缺。

各自的问题解决方法

在丰田公司，为发现问题点，定义了“七种浪费”的概念，分别为：过量生产的浪费、等待的浪费、运输的浪费、加工的浪费、库存的浪费、动作的浪费、不合格产品的浪费等七种。另外，还要加上一项，就是“第八种浪费”，那么它究竟是什么呢？这个就先留作一种悬念吧。

顺便说一下，丰田从50多年前就开始实行的“降低成本1日元”目标，在50年间可以说已经累计到了50日元了。实际上，“不浪费1日元”的目标，已经被写入了丰田的行为规范中。

这样写，乍一看可能会让人认为丰田优先考虑的是成本问题，实际上并非如此。

品质才是第一位，成本是第二位。而使“不浪费1日元”的目标成为可能的，正是为发现问题点而定义的“七种浪费”。对此有兴趣的，请一定要继续阅读本章内容。

解决问题，第一步就是掌握发现问题的能力。

为了让问题的解决取得更好的成果，就需要提高标准值，从发现问题开始入手。

如前所述，改善和改革就是一种自己发现问题、积极向前的解决问题类型。

本章以商务职场中每天实际发生的状况或企业中发生的事件为案例，针对“什么是解决问题”的疑问，进行了简单易懂的讲解。

请大家在开动脑筋、享受本书带来的乐趣的同时，继续阅读下去。

问题01　问题意识高的人和问题意识低的人，差异表现在哪里？

公司里有两类人。一类是问题意识较高的人。这类人认为不能满足于现状，应进一步改善现状。

另一类是问题意识较低的人。他们讨厌变化、希望能够维持现状。另外，这类人的特征是牢骚、抱怨也会比较多。

那么，问题意识高的人和问题意识低的人，差异到底表现在哪里呢？


现在这样就可以了？
还要再改善！

提示　“现在正处于赤字状态，所以必须要扭转为黑字状态”。黑字状态为正常状态，有此认知的人，会意识到处于赤字状态就是出现了问题。相反，有人认为“即便是赤字状态，只要工资不减就无所谓”，这样的人是无法意识到公司赤字状态是代表着出了问题的。

答案01　目标相对现状（现实）是高还是低

【解说】所谓问题就是标准值（期待值）和现状之间的差距

问题意识高的人，拥有比当前状态更高的目标。因为有着高于当前状态的目标，所以能感觉到现状（现实）中存在的问题。

相反，问题意识低的人，其自身目标与现状水平是一致的。因为现状和目标一致，所以会感觉到保持现在的状态也没什么问题。这也说明，这类人设定的目标比较低。

所谓问题，就是指目标标准值（期待值）和现状之间的差距。如果有人能够认识到这种差距，就能感觉到问题的存在。

例如，我们假设某人需要一台大型冰箱。那么他若现在拥有着小型冰箱，心中自然不满意，应该能感觉到现在的冰箱有问题吧。相反，同样拥有小型冰箱的人，由于以在外吃饭为主，所以他们认为只要冰箱能够冷冻饮料即可。因而，即便是小型冰箱，他们也感觉不到有什么问题。不过，若冰箱坏掉，由于标准值

是“冷冻”，他们就会感觉到无法制冷的冰箱的问题。问题意识，是在无法达到某一标准值的时候才能感觉得到。

问题02　解决问题是什么意思？

所谓问题，就是指标准值和现状（现实）之间的差距。一旦低于期待的标准值，人们就会感觉到问题的存在。那么，解决问题是什么意思呢？


期待的标准值
现实

提示 标准值和现状之间的差距消失了的话，问题意识也就会随之消失。

答案02　弥补标准值（期待值）和现状之间的差距

【解说】为恢复正常而努力

解决问题，就是弥补标准值（期待值）和现状之间的差距，把现状提高到标准值的水平上来。

例如，当冰箱坏掉了，或者是修理，或者是买新冰箱，可以把现状（无法冷冻）提高到标准值的水平（能够冷冻）上来。

解决问题中有一种类型是解决麻烦。当麻烦发生的时候，心中就会感受到由内而外带来的压力，“必须想办法来解决”。例如，当被上级要求想方设法去解决麻烦的时候，你也会自己立马行动去解决麻烦吧。

一旦想要逃避解决麻烦，就会发现麻烦更加形影相随。不要对标准值和现状之间的差距放任不管，要积极面对问题，使之恢复正常状态，这种心态是非常重要的。解决麻烦的核心是“早发现，早解决”。

问题03　一有问题就解决的员工，是解决问题能力很高的员工吗？

有一位公司员工，一遇到投诉，就会立即赶到现场处理。他的这种快速的解决能力，获得了周围人的尊敬。另外，一旦有报告称产品品质出现异常情况，他就会迅速思考应对措施，然后加以解决。

那么，是否可以说这个公司员工解决问题的能力很高呢？


问题
嗖ッ

提示 处理投诉确实是很重要的，但是对于营销业务来说，仅仅如此，可能还是远远不够吧。

答案03 只是“解决麻烦”的能力比较高

【解说】三种解决问题的类型

有一个问题就是：擅长解决麻烦的公司员工，其解决问题的能力是高还是低？我们可以说其解决麻烦的能力是挺高的。但是，解决问题不只是包括解决麻烦。在解决麻烦之外，还有两种解决问题类型。也就是说，全部共有三种解决问题类型。只有掌握了三种解决问题的能力，才算是真正拥有了解决问题的能力。

另外两种类型就是“改善（Improvement）”和“改革（Innovation）”。这两种类型都是把比当前标准值（期待值）更高的目标设为标准。

例如，假定某项产品的成本是1000日元。在改善的情况下，目标是把成本降低20％，这样，就要把目标设定为成本800日元，要降低成本200日元。

在改革的情况下，就要提高性能，把“销售额实现倍增，成本实现减半”设为目标。要把1000日元的成本降低一半，也就是以500日元作为目标，不断地解决问题。由于改革的目标值高，所以需要摆脱以前的制约条件，致力于彻底的结构性改革。

麦肯锡顾问教你

想要解决问题，先了解三种解决问题的类型

通过攻与守解决问题

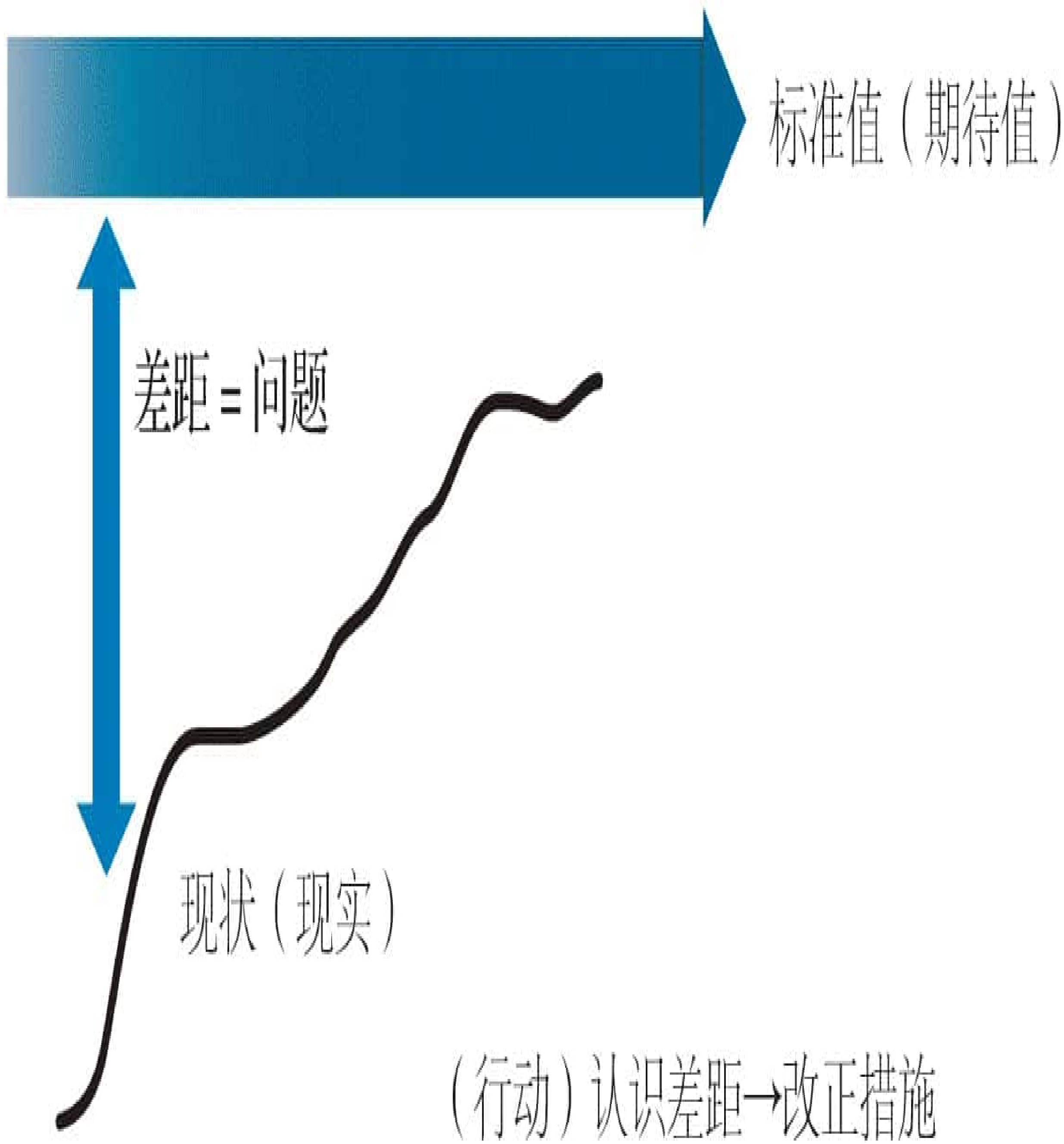
要拥有问题意识，对标准值（期待值）和现状（现实）的认识是必不可少的。问题意识高的人，会以标准值来观察与现状之间的差距。当问题意识无法与人共享的时候，首先可以就标准值来达成共同认识，之后再对现状进行分析。这样一来，就比较容易认识到标准值和现状之间的差距了。

解决问题有三种类型。

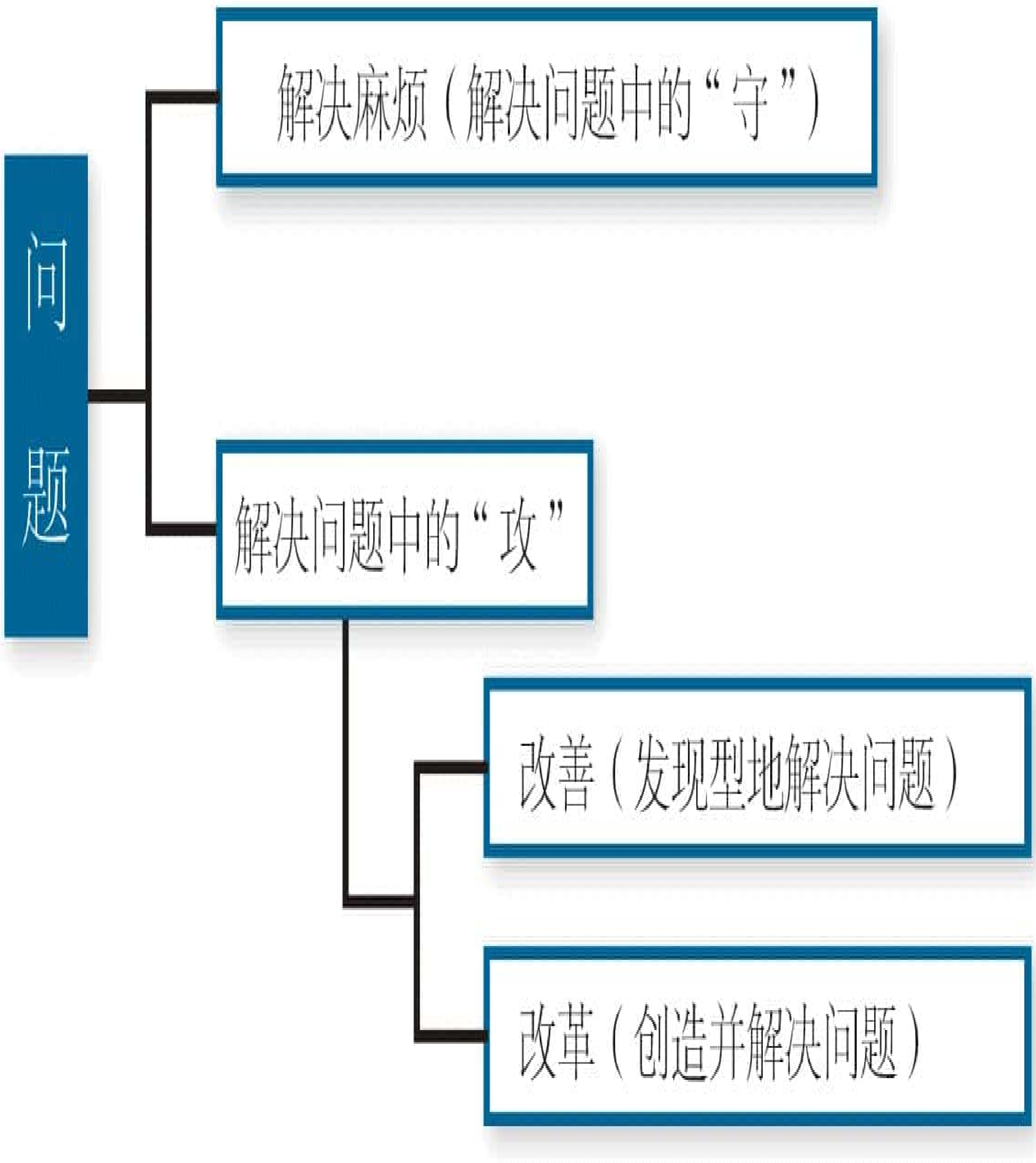
一种是把负值拉回到零，也就是解决麻烦。由于这是恢复现状，所以并非积极地解决问题。属于解决问题中的“守”。

与此相反，对目标的标准值进行新的认定，并进行挑战，这属于解决问题中的“攻”。其中一种是在现状的结构中发现问题，也就是发现型解决问题（改善）。还有一种，是问题意识最高的，是创造并解决问题（改革）的类型。改革，不能为现状中的障碍所羁绊，要大胆设定目标，力求打破现状。对于改善和改革，并不是要通过二选一来选择一个好的。关键是要让改善和改革不断循环重复。即便在改革过程中，如果不进行持续性的改善，也无法取得真正的效果。

所谓"问题"就是标准值和现状之间的差距



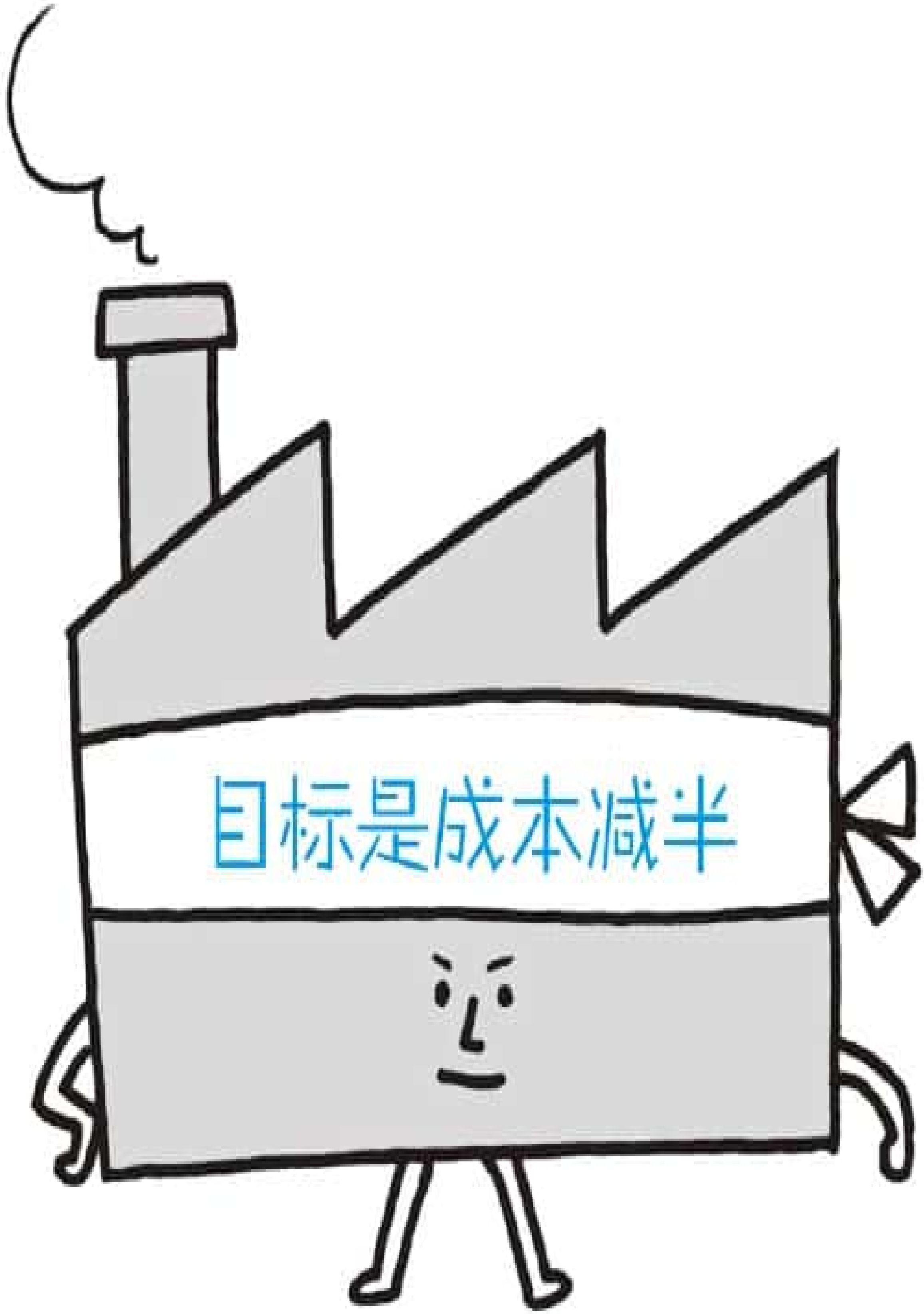
三种解决问题类型的概要



问题04　为什么丰田要把成本消减的目标定为50％这么高呢？

丰田的利润源泉在于其降低成本的能力。TPS（Toyota Production System：丰田生产体系）把降低成本的措施写入了DNA（遗传基因）层面。丰田的家传绝技就是成本减半。他们把成本削减的目标定为50％这么高的数值。

为什么制订的目标不是缩减20％，而是让人感觉不可能实现的成本减半呢？


目标是成本减半

提示 如果不彻底地重新审视以前的工作方法，是无法完成成本减半这么高的目标的。

答案04　因为可以进行彻底的结构性改革

【解说】下定决心致力于持续改善

丰田为降低成本，一直在进行着持续改善（Kaizen）。“持续改善”一词是为数不多的被转化成英语的日语单词之一。丰田的“持续改善”一词，是一般企业所认识的“改善”和“改革”两种意思的综合。

在问题04中提到这样的问题：为什么丰田制订的成本削减目标不是20％，而是让人感觉不可能实现的50％呢？其答案就是：如果目标是20％的话，工作就会终结于指尖大小的改善效果，而无法进行彻底的结构性改革。

而如果是50％这样较高的目标的话，就会让人想到“按照之前的工作方法无论怎样都无法完成目标”。所以，这样就可以让人彻底地重新审视以前的工作方法，并下定决心努力进行持续改善。

顺便说一下，实现50％的目标，除了需要成本减半、交货期限减半、库存减半、人员减半之外，还需要实现销售额、利润、市场份额等相关指标的倍增。

麦肯锡顾问教你

通过目标前景和现状认识两个角度来看问题，激发问题意识，从而规划目标前景

通过“before/after”“过去和现在”来测定是否进步

在时间数列中，通过两个角度来看问题，会拓展我们的视野。下面用before（前）和after（后）两个视角来进行比较。before/after可能是“过去和现在”的比较，也可能是“现在和将来”的比较。

利用“过去和现在”的比较方法，可以尝试把过去的自己和现在的自己的差异进行比较。

例如，可以把三年前的自己和现在的自己进行比较。如果想不出有发生显著变化的地方，那么就没法说在这段时间取得了明显的进步。所以，让我们来期待人生的这种变化吧。

通过“现在和将来”的比较，能对将来的目标设定产生很大作用。具体来说，比如针对“三年后自己想变成什么样的人”这个问题，我们可以尝试规划出“目标前景”。在自己未来的形象中，我们可以对那些可能实现的并且远大的目标进行设定。

例如，现在已取得注册税务师资格的人，三年后的目标可以定为取得注册会计师的资格。另外，对职场工作已经驾轻就熟的

人，也可以把目标定为能够针对工作业务对年轻员工进行相关指导。

before/after也可以应用在策划方案之中。

首先，把提案时的当前状态称为“Before”。

然后，把这次策划方案要实现的东西、实现后的状态称为“After”。把before/after以图解形式进行比较，会令人更容易理解。

目标前景和现状认知

通过目标前景和现状认知这两个角度来看问题，也会拓展我们的视野。

我们经常会发现，即便做了很多努力去经营，公司也没有变得更好。每年都为了保证销售额和利润而忙得不可开交，结果辛辛苦苦却还是勉强维持现状而已。有的公司对以上事情没有认真考虑过，可能就会迷失未来目标前景。

今天，市场不再如人们所愿般不断快速扩大。这个时代，即便公司员工都纷纷努力工作，也很难取得什么成果，因为每个人都有着各自的观点和方针。同样，公司内部的消耗战也一直难以避免。

在手划小船上，众人都任性地朝着自己的方向使劲的话，会发生什么？彼此的推动力都会被抵消，小船完全不会前进，就连

行进方向也无法确定。

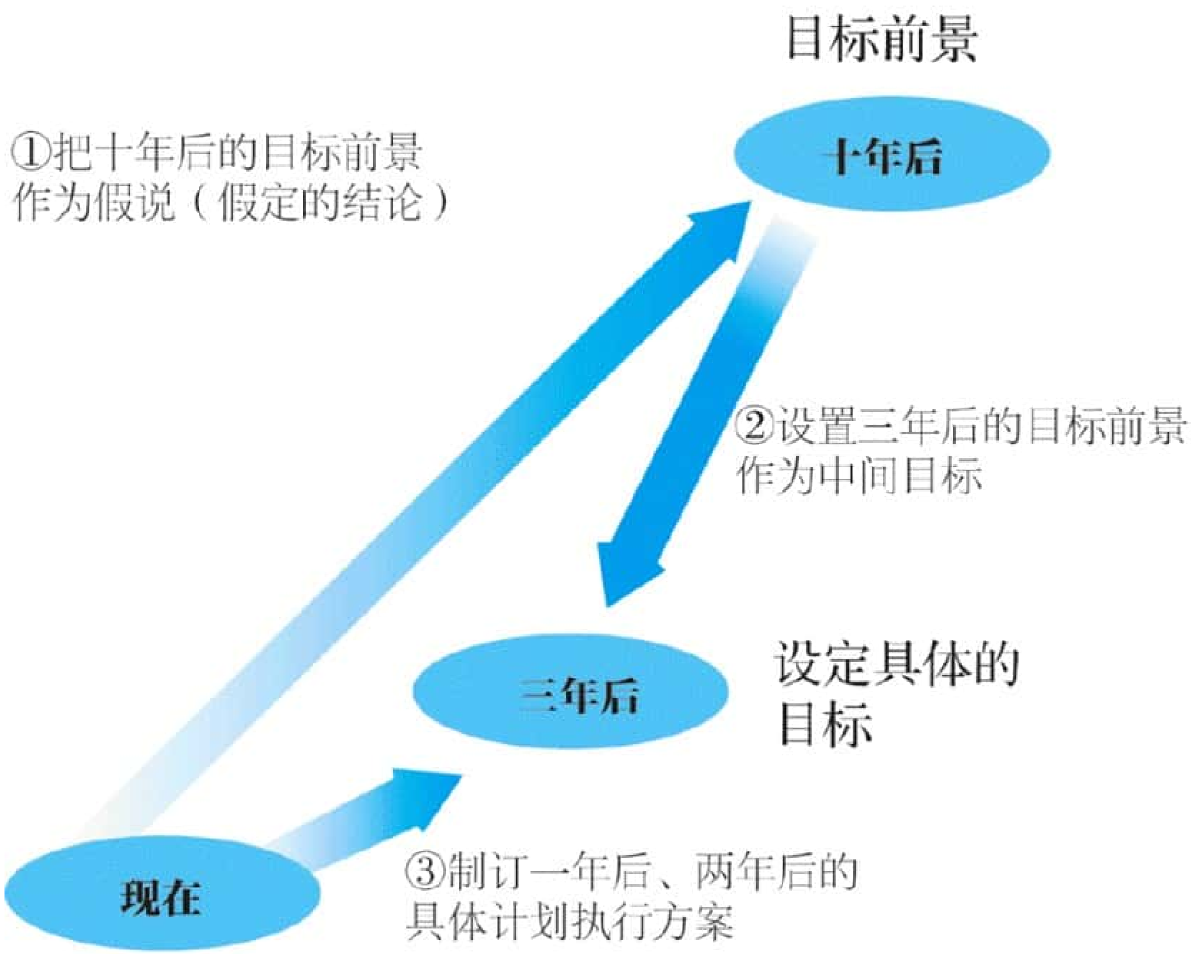
组织也是如此。虽然大家都在各自努力，但结果或是互相抵消彼此的成果，或是意见不合，无法做出任何决定。这就需要在一定程度上依据把组织意愿自上而下传导的管理方式，明确公司的目标前景，在前进方向上达成一致意见，这是不可或缺的。

如果一直保持目标前景和现状认知不统一的状态的话，问题意识也会各不相同。因此，要求相关人员对目标前景和现状认知必须相互确认。通过目标前景和现状认知这两个角度来看问题，应该就会萌生出问题意识来。

通过规划划时代的目标前景就能获得突破

运用假说思维，掌握领导者必备的大局观念

把应达到的目标作为假说（假定的结论）





- 把目标作为假说，就能看清前进的方向。
- 对目标进行具体描述，就能看清前进的目标。

问题05　什么是“第八种浪费”？

在丰田公司，为发现问题点，定义了“七种浪费”的概念，即：①过量生产的浪费；②等待的浪费；③搬运的浪费；④加工的浪费；⑤库存的浪费；⑥动作的浪费；⑦不合格产品的浪费。但实际上还有另外一种，可以称之为“第八种浪费”。那么，这“第八种浪费”到底是什么呢？


七种浪费
生产过量
等待
搬运
加工
库存
动作
不合格产品
?

提示　问题意识低的人，会在无意识中做着这“第八种浪费”的事情。持续性改善是非常重要的，持续就是力量！

答案05　公司员工不思考创意的浪费

【解说】不利用智慧就是浪费

如问题05中所写，丰田为了发现问题点，定义了“七种浪费”的概念，但另外还存在一种，即“第八种浪费”，这就是“公司员工不思考创意的浪费”。

利用智慧是不花费金钱的。也就是说，如果不利用免费的智慧，这本身就是一种浪费。我们应该利用智慧来思考创意，以促进持续性改善。“不浪费一分钱”的观念，实际上已经被写入了丰田的行为规范之中。

本人曾经被丰田邀请进行演讲。负责人首先会对演讲需求的内容、目的和完成质量进行充分说明。然后，在演讲需求内容和希望达到的水准上取得一致意见后，负责人就会平静地问：“老师，请问需要多少钱？”

这很容易让人认为丰田优先考虑的是成本，其实品质才是第一位，成本是第二位。不过，“当品质相同的话，要尽可能用最低的成本来筹办”这种行为规范，已经被牢牢地固定下来。

麦肯锡顾问教你

巧用3M法则，找出问题所在

这样做的话会降低效率

所谓3M法则，就是通过Muda、Mura、Muri来找出问题点的一种观点。

第一个是“Muda（浪费）”，分为返工的浪费、调整的浪费、检查的浪费、监视的浪费、等待的浪费、查找的浪费、花费工夫的浪费、过于复杂的浪费等。在官僚组织中，人们更倾向于认为调整和检查、监视、花费工夫等都是工作。

第二个是“Mura（不均衡）”，包括工作方法的不均衡、忙碌的不均衡、心情的不均衡、成果的不均衡等。工作不实行标准化的话，就会发生工作方法的不均衡。即便是相同的工作，因人不同，其工作方法也各式各样，工作质量也会出现偏差。若把最有效率的工作方法定为作业标准，大家都按照标准执行，就能提高效率。

第三个就是“Muri（超负荷）”。如果一直超负荷运转，就会对某些地方产生影响，从长期来看，这并非上策。它包含了制订超负荷的计划、接受难以完成的期限要求、超负荷进行降价、把责任强行推给别人等方面。另外，工作较费劲、姿势不自然、加班常态化等，都会让身体处于超负荷状态。所以，从长期来看，这些都会降低效率。

3M 法则

寻找问题点的相关启示

3M 法则（Muda、Mura、Muri）

Muda（浪费）
返工的浪费
检查的浪费
调整的浪费
监视的浪费
等待的浪费
查找的浪费
花费工夫的浪费
过于复杂的浪费
库存的浪费
过量生产的浪费
行走的浪费
运输的浪费

Mura（不均衡）
工作方法的不均衡（没有实行标准化）
忙碌的不均衡（工作集中在特定的人或者特定的工作场所里）
心情的不均衡（判断标准根据上司心情而变化）
成果的不均衡（工作完成质量存在不均衡）

Muri（超负荷）
制订超负荷的计划
接受难以完成的期限要求
超负荷进行降价
把责任强行推给别人
工作较费劲
姿势不自然
工作过于谨慎
加班常态化

问题06　7-11“只输给麦当劳一样东西”，究竟是什么？

7-11的会长曾说“只输给麦当劳一样东西”。这样东西是什么呢？

另外，麦当劳在现场管理中导入了“QSC”，这里的QSC到底是什么策略？



提示 第1个问题的提示是：曾经在菜单上出现过“××价格为0日元”的标语。第2个问题的提示是：“QSC”取自3个英语单词的首字母。

答案06　微笑。QSC是品质、服务、清洁

【解说】通过服务业不可或缺的QSC来寻找问题点吧

第1个问题中7-11唯一败给麦当劳的地方，据说就是微笑。在麦当劳，“微笑着接待客人”这一要求是被彻底贯彻执行的。虽然现在已经很难再看到，但在以前的菜单中都会有“微笑价格为0日元”这样的标语。当时，高中生们玩猜拳游戏，输了的人要做一个惩罚性游戏，去柜台说“来一份微笑”。这是一个算不上妨碍营业的、稍微有些恶劣性质的惩罚性游戏。

第2个问题的现场管理“QSC”中，Q是质量（Quality），S是服务（Service），C不是成本，而是清洁（Cleanness）的缩写。麦当劳通过经常性地在现场贯彻执行QSC，简明易懂的方针也能得以准确传达。

QSC也可以说是一种框架（结构）。利用品质、服务、清洁这三方面就可以把现场管理的要点通过MECE法则（无遗漏、无重复状态）来掌握。

问题07　7S管理中的“7S”是什么的缩写？

接前问，也是关于首字母的问题。日本制造业的工厂大多数都引进了5S。甚至，有的在5S基础上，引进了7S。那么，“7S”是什么的缩写呢？


SSSSSSS?

提示　5S，是日语中5个以sa行假名开头的单词的集合。这些单词有先后顺序，其中第1个和第2个单词是“整理”和“整顿”。7S是5S+2S。这是一个安全第一，同时信息管理也很重要的时代。

答案07　整理、整顿、清扫、清洁、素养+安全、节约

【解说】产品制造中不可或缺的因素

5S的概念由来已久，数十年之前就已在制造业广为流传。其意思就是“整理、整顿、清扫、清洁、素养”。

“整理、整顿”中“整理”的意思是“丢掉不需要的东西”。“整顿”是“把工具或备品放置在规定的地方”的意思。通过整顿，可以减少花在寻找上的时间和精力。另外，“素养”的意思是“遵守约定的规则”。

5S在维持工厂精神的规律方面，起到了很好的效果。5S不容忍存在散漫的员工、懒散的员工、不遵守规则的员工。在日本企业中，5S在认真工作素养的培养方面起到了支撑作用。

在制造工厂里，经常使用5S和7S这样的词语。7S的意思是“5S+安全+节约”。安全和节约在产品制造中也是不可或缺的因素。

第一章　复习

从发现问题着手开始解决问题，你需要这样做

问题意识高的人，由于其拥有比现在状态更高的目标，所以能感觉到现状（现实）中存在问题。相反，问题意识低的人，由于现状和标准值（期待值）处于一致状态，所以不会感觉到问题的存在。

所谓“问题”，就是标准值和现状之间的差距。人如果能够认识到这种差距，就能意识到问题的存在。如果标准值和现状间的差距消失的话，问题意识就会随之消失。所谓“解决问题”，也就是消除标准值和现状间的差距，把现状提高到标准值水平的过程。

解决问题有三种类型，分别是“解决麻烦”“改善”和“改革”。

解决麻烦，是一种把负面状态提升为标准值的解决问题类型。改善和改革，则是一种通过设置高标准来创造问题的解决问题类型。

你的问题意识高吗？还是满足于现状呢？问题意识高的人，即使现在状况并不算差，他也会设定更高目标来不断取得

进步。相反，满足于现状，认为保持现状就行的人，就是问题意识低的人。

选择哪一个，这是个人自由。不过，设置一个比现在更高的目标并为之努力，这样人才会成长。这是一个变幻莫测的时代，这是一个充满竞争的时代。如果满足于维持现状的话，早晚会被人超越。

德鲁克博士有一句名言：“成长犹如呼吸新鲜氧气。”也有“流水不腐”（静止的水容易发臭，但流动的水不易发臭的意思）这样的成语。同样，人也是通过变化来不断吸收新知识、获得活力。

因此，发现问题的能力非常重要。为了不断解决问题，获得更大成果，需要我们提高标准值，不断发现新的问题。大家也一定要努力创造问题，积极解决问题。

第二章　运用“发散—收敛”的思维方法，就能成为创新者

想成为创新者，你要学会运用“发散—收敛”思维

丢掉常识或既有概念进行思考

是否经常在无意识中被常识或既有概念所束缚呢？

有很多人听到这样的问题，会反驳说“我头脑灵活，想象力也很丰富”。但是，很出乎意外，我们经常会在无意识中被常识或既有概念所束缚。这种常识或既有概念大多会妨碍我们灵活思考，所以，建议你在思维枯竭的时候，尝试使用零基思考方法（一种丢弃常识或既有概念的思维方法）。

过去的成功经验，在今天还适用吗？

如果公司内外部的环境都保持不变的话，过去的成功经验可能还适用。但是，如果公司内外环境发生了变化，过去的成功经验就不再适用。尤其是外部环境变化较快的情况下，以前适用的工作方法在今天就变得不适用了，这是很常有的事。所以，我们不能再陶醉于过去的成功经验之中了。

另外，如果让过去的失败经历成为自己的禁入之地，那么就会缩小解决问题的可能性。若外部环境发生了变化，过去的失败到了今天也可能会成为成功的因素。

把过去成功和失败的原因调查清楚，这对我们以后的学习也是大有裨益的。

“发散”和“收敛”

为提高想象力，需要综合考虑“发散”和“收敛”两个方面，这样才会卓有成效。

所谓“发散”，就是“搜集信息”“提出想法”“思考备选方案”等扩大解决方案候选范围的过程。所谓“收敛”，就是把通过发散获得的候选解决方案进行分组，并对其重要程度进行评价的处理过程。

需要注意的是，要对发散和收敛的时间进行分离。我们应该把想法的提出（发散）和评价（收敛）的过程分离，并进行综合性的考虑。

在从更大范围的可能性选项中寻找到具有投资效果的重要项目的过程中，把发散和收敛进行综合考虑的话，会达到很明显的效果。不能突然间进行收敛，更不能目光狭窄、随意判断，需要我们把发散和收敛综合起来考虑。

在获取创意的方法中，有一种叫作“头脑风暴”。在寻找问题点时可以使用头脑风暴，同样，在获取创意或对策时也可以使

用。

为什么获取创意（发散）的过程和评价（收敛）过程不能同时进行呢？这是由于创意的构思过程是右脑负责的，而右脑不喜欢负面的评价。在获取创意的过程中，不要顾及评价，要自由思考，这是需要掌握的一个诀窍。

规划明确的目标前景

舍弃繁杂、采取单纯明快的思考方式，可以梳理方针、解决问题。吉野家著名的宗旨“好吃、便宜、快速”就明确地回答了“应该采取什么方针来不断解决商业问题”的疑问。并且，近年来吉野家又把其宗旨修改为“好吃、便宜、慢慢吃”，并开始推出牛肉火锅等产品。

思维枯竭的时候，就拓展视野来思考备选方案（候选解决方案）吧。通过思考多个备选方案，就能从更大范围的可能性选项中找到解决方案。

事先对问题解决后的目标前景进行定义，也会达到很明显的效果。应该先规划什么样的结果情形再开始着手解决问题呢？其实，如果有明确的目标愿景，就会在试行过程中减少因错误而带来的损失。

问题08　历史的冷知识，你都能答对吗？

这是关于正误判断的问题。正确的请标记√，错误的标记×。

①（　）丰臣家族和德川家族的战争有“大阪夏之阵”和“大阪冬之阵”。丰臣家族灭亡于大阪冬之阵。

②（　）织田信长于“本能寺之变”中，因明智光秀谋反而身亡，享年虚岁50。

③（　）北条氏于小田原筑城，控制关东地区。后被丰臣秀吉攻破而灭亡。从北条早云开始至灭亡的整整七代，北条氏都在控制着关东地区。

④（　）石山本愿寺因“一向一揆”而使织田信长大伤脑筋，该寺属于禅宗。


刺眼
刺眼

提示　不懂的地方，再怎么思考也是浪费，所以就干脆随便标记吧。

答案08　所有都是×

【解说】有时要丢掉既有概念或常识来思考

①“丰臣家族灭亡于大阪冬之阵”这一点是错误的，正确的应该是夏之阵。第一次战争是冬之阵，第二次战争是夏之阵；②“织田信长享年虚岁50”这一点也是错误的，应该是享年虚岁49；③“北条氏控制了关东地区整整七代”这一点也是错误的，应该是五代；④“石山本愿寺属于禅宗”这一点也是错误的，应该是净土真宗。

所以，正确的答案应该是全部为×。你答对了几个问题呢？

本问题的出题意图，在于你是否认为“√和×应该各有一半”。这是一个“无意中就会被常识或既有概念束缚”的、旨在引起人们注意的问题。认为√和×应该各有一半的人，都是被常识所束缚的人。他们完全陷入了出题人的陷阱之中。

例如，我们在公司里遇到的问题，与√和×的数量并无任何关系。我们所采取的措施，有可能全部成功，也可能全部失败。这里并不是要说明“不能被常识或既有概念所束缚”这个问题，而是在思维枯竭的时候，建议你丢掉常识或既有概念来进行零基思考。

麦肯锡顾问教你

善用零基思考，发现既有方法的局限性

通过零基思考来打破现状

以首都圈为中心开了约1500家连锁店的松本清药店，就曾经对药铺进行了零基思考。关于药铺，以往的常识都是用来“治病”的。但是，如果仅仅是治病的话，顾客就会主要集中在高龄人群。所以，松本清把药铺的常识重新定义为“健康促进产业”。既然是“健康促进”，那么女性美容、打扮、心理健康、清洁等方面也就包含其中。于是松本清也开始销售化妆品、香薰（芳香疗法）产品，成功地把年轻女性也引入顾客行列中来。

在无论如何努力也毫无成果的时候，在濒临绝望、屡次碰壁、走投无路的时候，建议你进行零基思考。暂时丢掉以前的工作方法和常识，让大脑处于空白状态，尝试着问问自己究竟该做什么、到底哪里出了问题。不要因为以前的狭隘视野而困惑，要坦然接受自己的感觉和直感。这样，可能就会发现一直以来所使用方法的局限性。并且，零基思考之后，要对投资效果进行思考，同时，确定优先权（优先顺序）也是不可或缺的一步。

零基思考案例

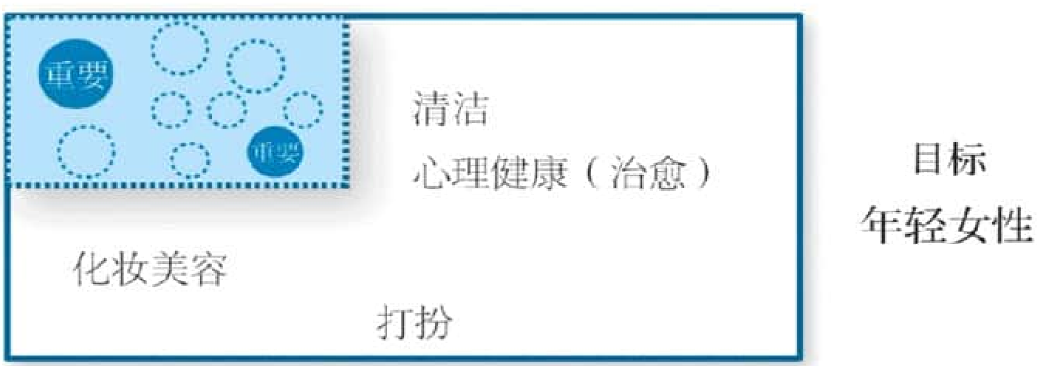
以药店（松本清）为例

药铺的常识＝治病（药品销售行业）



- 无法摆脱以往常识或既有概念的状态
- 囿于狭隘视野，放弃了未知可能性的状态

松本清的常识＝健康促进产业



- 无法再做出非凡成果的时候，要丢掉常识或既有概念。
- 拓展视野，涉足未知领域，探索新的可能，抓住每次机会。

问题09　三条发言的问题在哪里？

“那种事，我年轻的时候两天就做好了。为什么你用了十天？”

“三年前也有过同样的事情。按照那时的方法去做的话，应该会很顺利的。”

“公司过去购买土地，吃了大亏。所以，绝对不要去购买土地。”


我年轻的时候
啊

提示 好像现在还有公司存在这样的上司。从顾问的角度来看，这就是一种石蕊试纸（用于测试酸碱性的可显色纸），可以帮助我们找出那些已停止成长的旧体制公司。

答案09　从忽视公司内外环境变化这一点来说

【解说】过去的成功经验、失败经历

我们在和过去进行比较的时候，经常会说“我年轻的时候……”之类的话。如果公司内外部环境保持不变，过去的成功经验可能还是适用的。但是如果公司内外环境发生了变化，过去的成功经验就不再适用。尤其是当外部环境变化较快时，以前适用的工作方法今天就不再适用了。例如，以前电话销售可能很有效果。但是，当互联网普及后，电话销售可能就会产生逆反效果，会被抱怨“不要再一个接一个地给我打电话了”。

当外部环境发生了变化，比起过去的工作方法，人们可能更愿意去寻找更好的方法。可以说，过去的工作方法比起新的工作方法可能在速度和效率上都处于落后状态。所以我们不要再沉醉于过去的成功经验之中了。（免费书享分更多搜索@雅书.）

同样，过去的失败也可能成为现在成功的因素。例如，通货膨胀导致了土地价格飞涨，但即便是在这样的时代里，购买土地也未必是件坏事。查明成功或失败的原因，这对以后的学习也是大有裨益的。如果把“运气好”“运气坏”“命运使然”这些话挂在嘴上，那么就无法深入查明原因。

问题10　让提议人来做负责人会有什么问题？

有的上司喜欢把下属集合在一起，让大家发表意见。而且总是让提议人来做负责人。此外，上司会因为一时想起的创意而兴致大发，使下属工作量大增，从而陷入不良循环，让下属无法沉下心来把精力集中于同一项工作中。那么，这里面到底哪里出了问题呢？


有什么
意见吗？

提示　事先想好所有可能的解决方案，并从中选择较好的方案，如果能培养成这样的习惯，在解决问题时还是能够提供很多帮助的。

答案10　这是因为同时进行了创意获取和评价

【解说】把发散与收敛分离开来

在需要获取大量创意时，如果在获取每个创意后随即对其进行评价的话，所能采用的创意都是效果较差的，除非等到有好的创意出现。把获取创意和评价分离开来，是找到更好的解决方案的一大原则。

而且，那些偶然想到的对策，如果不对投资效果进行评价便采纳的话，即便还有更好的对策，也无法实现效果。让提议人担任负责人，他们大多都不经评价，全部采用。如何分配有限的时间和预算，这是最为重要的。

虽然把获取创意和评价进行分离就能够发挥明显效果，但是，还需要把“发散”和“收敛”进行综合考虑。所谓“发散”，就是“获取创意”“搜集信息”“思考备选方案”等扩大解决方案候选范围的过程。所谓“收敛”，就是把通过思维发散获得的候选解决方案进行分组和评价的处理过程。不要突然间进行收敛，更不要目光狭窄、随意判断，需要把发散和收敛综合起来考虑。

麦肯锡顾问教你

“发散”和“收敛”是思考的基本过程

思考的基本过程

提高思维能力是有诀窍的，就是熟练运用发散和收敛。“必须要想出创意来”“在什么时候前一定要想妥”这样具有义务责任感和紧张感的想法，会让我们的思考停止。如果心中感受到这种义务责任感和紧张感，心情就会变得被动，自然会妨碍自由思考。要想产生更好的解决方案，需要自由思考，不断拓展可能性范围，这是必不可少的一环。

思考的基本过程是“明确主题—发散—收敛—归纳主题”。

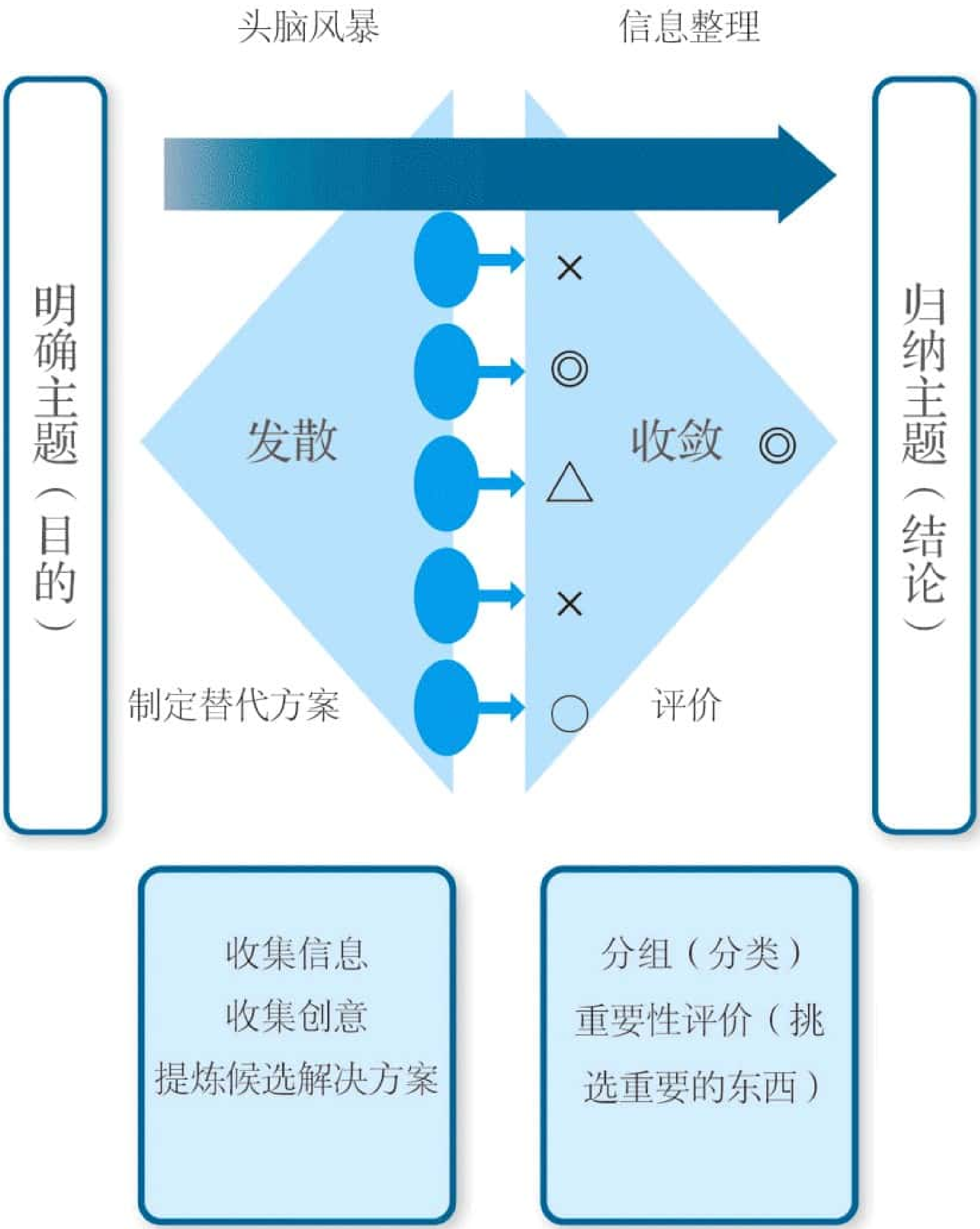
（1）“明确主题”，需要确认“目的”和“范围”。

（2）“发散”，就是“收集信息”“收集创意”“提炼候选解决方案”等，“头脑风暴”就是发散中具有代表性的一种方法。

（3）“收敛”就是对收集的材料进行加工，对发散的思维进行总结。收敛中较为有效的方法就是“分组（分类）”和“重要性评价（挑选重要的东西）”。

（4）归纳主题，经过“分组”和“重要性评价”等方法，最后便能得出结论。

“发散”和“收敛”是思考的基本过程



问题11　怎样才能让下属积极发挥创意呢？

有这些上司在酒会前说“今天宴会请大家不要客套！”，令大家情绪高涨。但是，第二天还是这个上司，却严厉斥责下属说“你们啊，虽然说可以不讲客套，但是也得有个限度啊”。这就是所谓的“无端指责”。

因为上司要求提出创意，所以就提出一个，但是在发言的时候却又被批评，这真让人没有心思再去思考。怎么做才能让下属涌现出热情呢？


今晚请大家
不要客套！

提示 请不要客套，做到最后。

答案11　不要中途批评，要多表扬

【解说】通过头脑风暴收集创意

把创意的产生（发散）与评价（收敛）分离开来，这是找到更好解决方案的基础。在发散思维的过程中，严禁提出批评意见，并禁止无端指责、禁止事后怀恨在心，也禁止提议人担任负责人。

“头脑风暴”是产生创意的一种方式。头脑风暴可以用来解决问题，同样也适用于创意和对策的产生。在广告代理公司中，把这种头脑风暴称为“创意闪光”。在以创意为竞争点的广告代理公司，一旦确定了目标，便会全员参与进行头脑风暴。等创意全部产生后，便会确定最有希望的方案。发散与收敛思维已经成为企业文化的一部分。

在发散思维下提出创意时，为什么不能进行批评呢？创意的思考，是右脑的主要工作。而右脑讨厌批评意见。一旦被批评，右脑便会失去干劲。所以为了激活右脑，就必须去表扬它。

日本有句俗话：吹捧一下，猪都能上树。右脑也是如此，鼓励一下，它就能思考出创意来。

麦肯锡顾问教你

头脑风暴的五项规则和使用技巧

五项规则

要寻找到更好的创意或解决方案，发散思维尤为重要。让我们灵活运用头脑风暴，一起去发散思维吧。

头脑风暴的诀窍在于自由想象。“说出来会不会惹人生气”“自己会不会很丢人”等，如果像这样考虑的话，就会忘掉好不容易才思考出来的创意。而自由想象时，正处于睡眠状态下的潜在的创意就会在脑中忽然闪现出来。

头脑风暴有以下五项规则。每一条规则都有助于自由想象的发挥。

（1）丢弃既有概念和常识（零基思考）；

（2）随意思考，创意多多益善（量重于质）；

（3）“三不”：不评判、不议论、不反复解释；

（4）以他人的创意为提示进行想象；

（5）创意要逐条记录。

以做菜为例，进行头脑风暴就像食材的准备工作一样。没有食材，就做不了菜。给了一根萝卜让人去做菜，这无疑会让人犯难。要做菜的话，必须要有食材。同样，要寻求优秀的解决方案，也需要利用头脑风暴不断发散思维，收集大量的创意。

头脑风暴的使用场景除了获取创意外，在互相提出问题点、互相提出对策或课题等场合也同样有效。

至于参加头脑风暴的人数，建议是5～8人。这样能使相互间的交流得以顺利进行。

“发散—收敛”反复进行两次，便能增大解决问题的可能性

“发散—收敛”搭配进行两个回合，便能增大解决问题的可能性。

首先，第一回合的“发散—收敛”，就是要明确问题点。

要收集问题点的相关材料，就需要通过头脑风暴进行思维发散。并且，通过分组和重要性评价等方法来进行收敛，锁定要解决的真正的问题点。

第二回合的“发散—收敛”，就是要归纳出解决问题点的改善方案。而改善方案的相关创意，则需要通过头脑风暴进行思维发散来获取。在第一回合的“发散—收敛”过程中，若把问题点同相关人员共享，就会让获取改善方案的过程变得容易起来。当收集了大量创意后，仍要通过分组和重要性评价等方法来进行收敛。然后，在思考投资效果的同时，确定改善方案。

为了让头脑风暴顺利进行，需要改变观点进行思考。

例如，关于空罐子的用途，可以思考“是否可以作为容器来使用”，或者“是否可以作为厨房用品来使用”等。改变观点，就能扩大视野，就能让头脑风暴加速酝酿。

头脑风暴

【头脑风暴的规则】诀窍是自由思考

（1）丢弃既有概念和常识（零基思考）；

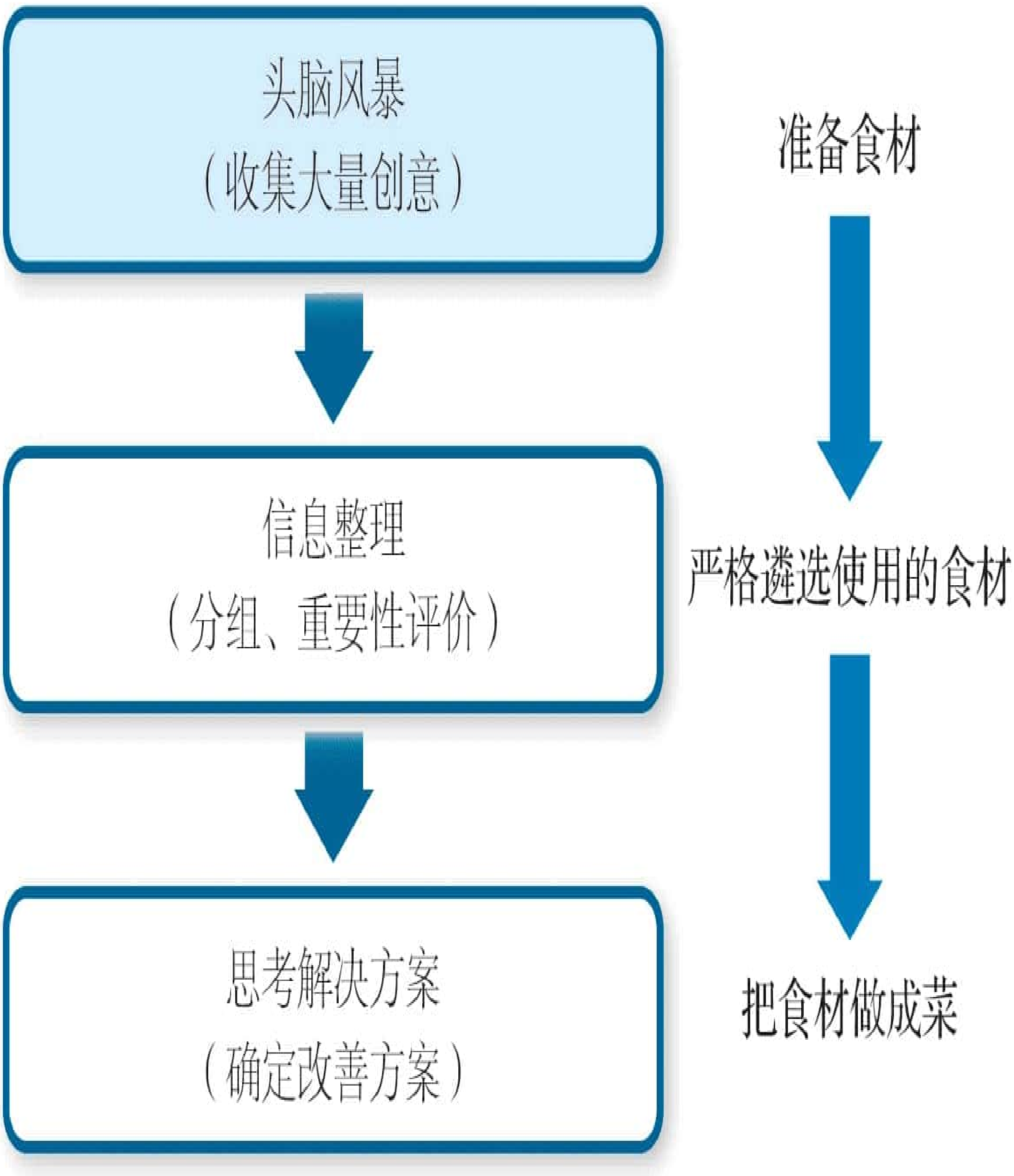
（2）随意思考，创意多多益善（量重于质）；

（3）“三不”：不评判、不议论、不反复解释；

（4）以他人的创意为提示进行想象；

（5）创意要逐条记录。

以做菜为例，头脑风暴相当于“食材的准备”



问题12　为什么明明很努力工作，却出不了成果？

一直在推进业务改善工作，虽然做了很多努力，却毫无成果，是因为努力还不够吗？花了工夫，却不出成果，问题出在哪里呢？


如果使用姓名标签呢？
真是没完没了啊！

提示 如果不能从全局着眼来改善业务，就无法体会到那种成就感。

答案12　因为执行的是收效甚微的解决方案

【解说】舍弃繁杂，采取单纯明快的思考方式

虽然在不断推进业务改善工作，但却难以做出成果，究其原因，是因为一直在按照收效甚微的解决方案（课题、主题）大量工作。而采用成效显著的方案，则可以少使用劳力，取得不错的成果。

在持续改善活动中，如果对问题发生的原因研究不够充分，就会制订出与问题不相符合的对策，所以就无法从根本上解决问题。例如，在针对“质量不合格的产品较多”的问题而制订的“消除品质不合格产品”对策中，让人无法看到该如何去做等具体对策。如果因为原材料配方有问题而导致出现品质不合格现象，就要通过调整原材料配方来解决品质不合格的问题。其中，查明原因是重中之重。

如果不能从全局着眼来改善业务，就无法做出任何成果，也无法体会到“这就足够了”这样的成就感。例如，吉野家曾经著名的宗旨“好吃、便宜、快速”就很明确地指出了应该采取什么方针来获取解决方案。如上所述，针对“从哪个方向上来寻找解决方案”的问题，舍弃繁杂，采取单纯明快的思考方式来寻找解决问题的方针，这也不失为一个好方法。

问题13　朝日啤酒如何应对生死存亡的危机？

在1982年（昭和57年）的啤酒市场中，麒麟啤酒占比60％以上，可以说是无人抗衡。而相反，当时的朝日啤酒属于弱者，仅占10％的市场份额。如果照此下去，朝日啤酒将会失去顾客而退出市场。这是因为，朝日啤酒在小酒馆中的消费率约为市场的7％，指名购买率仅为3％。

现在占据着市场最高份额的朝日啤酒，在当时这场关乎公司存亡的紧急事态中，是如何处理的呢？


危机！
BEER

提示　是因为强化了经营能力吗？是因为增加了小酒馆的回扣，一瓶啤酒支付一定日元的奖金吗？还是想了其他方法呢？

答案13　开发了新式啤酒

【解说】思维枯竭的时候，就拓展视野来思考备选方案

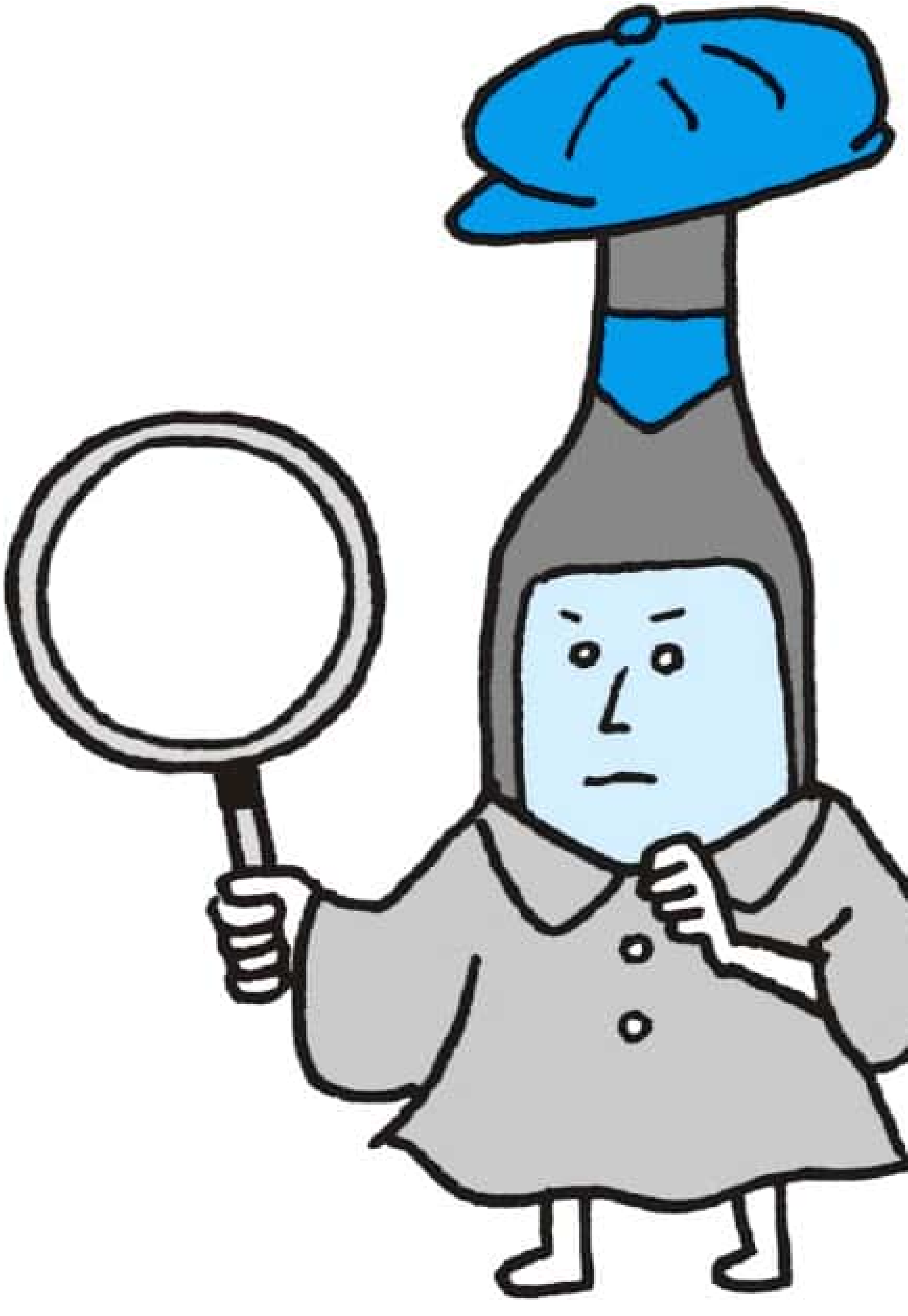
对于个人指名购买率仅占3％、成为顾客不会选择购买的啤酒这一事实，当时的朝日啤酒领导层是有深刻认识的。根据兰彻斯特战略，市场份额低至2.8％的话就不赚钱了，所以最好退出市场。因此，朝日在关乎公司存亡的紧急事态中，决定开发“用味道留住顾客的啤酒”。

当时大家明白，即使增强销售人员力量，增加酒馆的回扣，也不会有多少销售促进效果。因此大家就集中精力专注于新产品的开发了。

为什么借助酒馆这条路是行不通的呢？当时，客人是通过电话订购的方式向酒馆购买啤酒的。其中大部分都没有指定具体品牌，只说“来两箱啤酒”。所以酒馆人员把朝日啤酒带到客人家里，客人却说“带麒麟来，不要朝日”。也就是说，如果卖朝日啤酒的话，就会花两回的工夫。于是，为了避免多次运送沉重的啤酒，酒馆人员一开始就带麒麟啤酒去卖。借助酒馆这条销售之路是不能再指望的了，因为在当时的时代里，“啤酒”就等于“麒麟”。

问题14　为了在10年之后成为第一，朝日啤酒都做了什么样的调查呢？

1982年，在啤酒市场中，麒麟啤酒无人抗衡。朝日啤酒的目标是开发“用味道留住顾客的啤酒”，10年之后超越麒麟，获取市场份额第一的地位。



提示　“10年之后”是重点。另外，为了留住顾客，味道是很重要的。

答案14　有关“小学生饮食”“时代的味觉趋势”和“关键词”的调查

【解说】事先定义好愿景

为了在10年之后成为业界第一，朝日啤酒对10年后饮用啤酒的新一代人的味觉进行了调查。

第一个调查直截了当，就是对小学生饮食进行调查。发现小学生饮食与以前相比，有口味偏淡的倾向。

第二个是关于味觉趋势的调查。当时已经逐渐进入温饱时代，所以大家寻求的不再是那种留存于腹中的味道，而是相反的、“不甜腻却美味的点心”之类的味道。麒麟啤酒的味道是“苦涩而留存于腹”，因而味道“清淡爽口”的啤酒就与之区分开来了。

第三个是关于美味啤酒的关键词调查。其中第一位是“苦涩”，第二位是“浓郁”，第三位是“清爽”。由于麒麟啤酒的特色是苦涩，所以在苦涩方面是无法与麒麟正面抗衡的。因此，朝日啤酒认为只有在第二位和第三位即“浓郁”和“清爽”方面来与麒麟啤酒一决胜负。这与味觉趋势调查中所反映出的人们追求相反味道的倾向也是一致的。于是，Super Dry便应运而生了。

应该先想好什么样的完成情形，再开始着手去开发呢？其实能拥有明确的愿景，已经算是成功的一步了。

麦肯锡顾问教你

事先做出成果列表，才能少走弯路，最终完成目标

成果列表是什么

所谓“成果列表”（成果一览表），是某项工作在计划阶段就应该制订的列表，就是结束时完成的预定成果分项列表。

这其中大致有两个优点。第一，最终目标可以在团队成员之间进行共享。如果愿景是明确的，就能确定应该去做哪些工作。第二，可以明确不需要的成果，因此可去除多余的工作。

所谓好的成果列表，就是可以粗略地确定其具体工作量的列表。例如，如果事先决定好“把报告书写成多少页”的话，那么就能够预测出具体工作量。

一旦做好成果列表，下一步就要制订工作计划和日程规划了。至于如何推进才能做出成果，就需要我们开始着手于工作计划的具体实施了。

无论什么事情，计划阶段都是非常重要的。为了让两个以上的人去完成一个目标，就需要在计划阶段制订好成果列表。然

后，通过制订工作计划和日程规划，少走弯路，不断增加成果，最终完成目标。

做到什么程度结束呢？要事先制订好成果列表

成果列表 = 结束时完成的
预定成果分项列表

【主要成果列表】商品开发策划案例

- 市场调查报告书（50 页）
- 网络家电构想策划书（40 页）
- 网络家电开发计划书（30 页）
- 开发预算计划书（30 页）
- 网络家电项目可行性评价（20 页）

确定大致工作量，可防止过度操作（品质过剩）

【主要成果列表】
供应链管理案例

1. 统一经营业务改革方案书（50 页）
   （1）业务分析和业务改善的指导方针
   （2）供应链管理业务改革方针
   （3）确定经营战略
2. 新信息系统的改革方案书（100 页）
   （1）基本操作系统、应用程序软件
   （2）系统结构图、系统概念图
   （3）各阶段概略预算

第二章　复习

运用“发散—收敛”的思维方法成为创新者，你需要这样做

我们经常在无意识中被常识或既有概念所束缚。在第33页问题08的正误判断问题中，一定有人依据先入之见，判断其中有一半为√吧。这种常识或既有概念，大多会妨碍人们灵活思考。所以在思维枯竭的时候，建议大家尝试进行零基思考。

当公司内外部的环境没有发生变化时，过去的成功经验可能还是适用的。不过，当公司内外的环境发生了变化，过去的成功经验就不再适用。尤其是外部环境变化较快时，以前适用的工作方法可能就不再适用，这是很常见的事。

为提高思维能力，要把“发散”和“收敛”进行综合性思考，这样会取得明显的效果。所谓“发散”，就是“搜集信息”“提出想法”“思考备选方案”等扩大解决方案候选范围的过程。所谓“收敛”，就是把通过发散获得的候选解决方案进行分组，并对其重要程度进行评价的处理过程。而重要的是要让发散和收敛的时间相互分离。

在获取创意的方法中，有一种叫作“头脑风暴”。它可以用于确定问题点，同样也适用于创意或对策的思考过程。

思考创意，是右脑负责的工作。而右脑不喜欢负面的评价。常言说，吹捧一下，猪都能上树。右脑也是如此，鼓励一下，它就能思考出创意来。

舍弃繁杂，采取单纯明快的思考方式，可能就会找到解决问题的办法。吉野家著名的宗旨“好吃、便宜、快速”就明确地回答了“应该采取什么方针来不断解决商业问题”的疑问。

当思维枯竭的时候，就思考备选方案（候选解决对策）吧。通过对多个备选方案进行思考，就能在更广泛的可能之中寻找到解决方案。

事先对问题解决后的目标前景进行定义，也会达到很明显的效果。应该先规划什么样的结果情形，再开始着手解决问题呢？其实，如果有明确的目标愿景，就会在试行过程中减少因错误而带来的损失。

让我们运用“发散—收敛”的思维方法做一个创新者吧。

第三章　进行大规模信息整理，就要分组和排列优先顺序

大规模信息整理就是进行分组和排列优先顺序的过程

分组整理

发散之后就要进行收敛。收敛就是对“分组”和“重要程度的评价”这两点进行有机的配合。

所谓“分组”，就是对类似的东西进行分类。类似的东西集合到一起后，就要赋予它们分组名，如“缩短时间的创意”“节约能源的创意”等。

例如，要做的工作太多，如果超过了7个的话，就要把类似的东西集合在一起进行分组。大多数人是无法一次性处理7个以上信息的。这是因为有“魔法数字7・正负偏差”法则的缘故。7是人们在同一时间内所能认识的极限数字。

标注上序号，确定其先后顺序，仅仅这样就已经算是信息整理了。例如，在制订报告书的目录时，可以通过头脑风暴来写出目录选项。然后，按照“1.背景和目的”“2.活动内容”这样的格式，给目录标注上序号。

通过5个层级的评价来锁定重要项目

进行了头脑风暴后，如果标注了优先顺序的话，就能锁定重要项目。而优先顺序通过5个层级的评价来确定则更为便利。主持人大声地把获取的项目逐个读出来。一个项目读完后，需要参加人员在10秒以内做出评价。大家按照自己所想，自由地从5个等级中说出自己要给的分数。

“5！”或“3！”，就这样大声地说出自己的主张。当出现不同的评价时，采用较高的评价。当出现了“5！”和“3！”评价时，就采用“5”级评价。

当获得5级评价的项目数量超过了半数、非常多的时候，就让参与者从这些项目中再选出更重要的项目，使其达到半数左右。同时，给这些项目的评价5添加一个○，也就是⑤=6级的评价。这样也就把所谓的5个层级的评价变成了6个层级的评价。获得⑤（6级）评价的项目最多占全部项目数量的三成左右。

收敛也要全部成员共同参与进行

为使会议能够达成一致意见，请在会议场所把信息整理等工作全部做完。把发散和收敛综合在一起考虑，这是思考的基础。发散过程中的头脑风暴需要全员参与，收敛同样也需经相关人员共同商定来推进。以参会人员为基础，通过分组和确定优先顺序等方法，来实施收敛工作。

这个时候，在往Excel文档中输入数据的同时，如果能在投影仪中把它们展示出来，效果就会更明显了。用Excel文档可以不用再誊写数据，而且除了能进行分组和重要程度评价之外，还能让排列工作变得更加容易。

“让我们针对这个问题找出解决方案吧！”“重点实施这个方案吧！”，以上经相关人员一致同意所做出的决定，才是会议应有的成果。

参与人员各自在便利贴上自由写出问题点，然后在小组内进行整理，这样可以共享信息，争取得到其他与会者的理解。一旦确定了主题名称和目的，就要让每人写10张以上的便利贴。这样对书写张数提出明确要求，是问题的关键。如果不明确最少的数量，可能有人就只写2～3张。

当收集了几十张甚至数百张的便利贴之后，把它们粘贴在白板或者模造纸上，排列成矩阵样式进行整理。由于矩阵样式就是类似于窗户一样的格子，所以在纵横线形成的直角处可以用交错的直线来隔离出很多方格。

问题15　超过200项的创意应该如何归纳整理呢？

虽然通过头脑风暴获取到了创意，但是对下一步的整理方法却一无所知。应该如何归纳整理这些超过200项的创意呢？


议题：畅销商品
•设计变更
•重视功能特性
•全额现金

提示　在学校，学生是通过班级进行划分的。

答案15　把类似的东西分组

【解说】分组是信息整理的第一步

如问题15所述，利用头脑风暴获得超过200项的创意，这并非稀奇的东西。但是，应该如何对此进行归纳总结呢？也就是说，想要知道“收敛”的具体解决方案。

收敛就是把“分组”和“重要程度的评价”这两点进行有机的组合。在这里我们先就“分组”进行思考吧。

“分组”就是把类似的东西分类。当预先知道分类的项目时，要把分类先写在附页上。另外，英语字母编号也要附注上。例如，“A：提高便利性的创意”“B：缩短时间的创意”“C：节省能源的创意”等，给分类项目附上英文字母编号，预先写在附页上。

然后，针对这些超过200项的创意，为它们逐个分配英文字母编号。如果提前把创意输入到Excel表格中，那么以后按照分组排列顺序的工作就会变得方便了。分组是信息整理的第一步。关于“重要程度评价”，我们将在后面进行介绍。

麦肯锡顾问教你

学会分组的基本步骤，开始信息整理

通过分组，让我们对信息整理的推进方法进行思考。

步骤1　“信息提取”

首先，第一步就是把通过信息收集或头脑风暴等方法整理的信息素材聚集在一起。比作做饭的话，就是准备食材。食材需要准备丰富一些。

步骤2　“寻找共同点进行分组”

寻找类似的信息素材并将其聚集在一起。然后区分是同类的还是异类的就可以了。是同类的，就聚集在一起。例如，马和猪在哺乳类的标准上属于同类。如果从陆生动物和水生动物这两种更广泛的标准上来看的话，也都可以看作是陆生动物。

步骤3　“为分组命名”

当寻找并收集到相类似的信息素材后，就要为分组命名了。在下页的图解案例中，可以把它们分为陆生动物和水生动物两种。分组并不仅仅限于一次。比如，也可以把它们分为能作为食物的和不能作为食物的。在食物短缺的时候，能作为食物和不能作为食物，这是很重要的问题。所以最好是依据目的来思考分组的方法。

分组的基本步骤

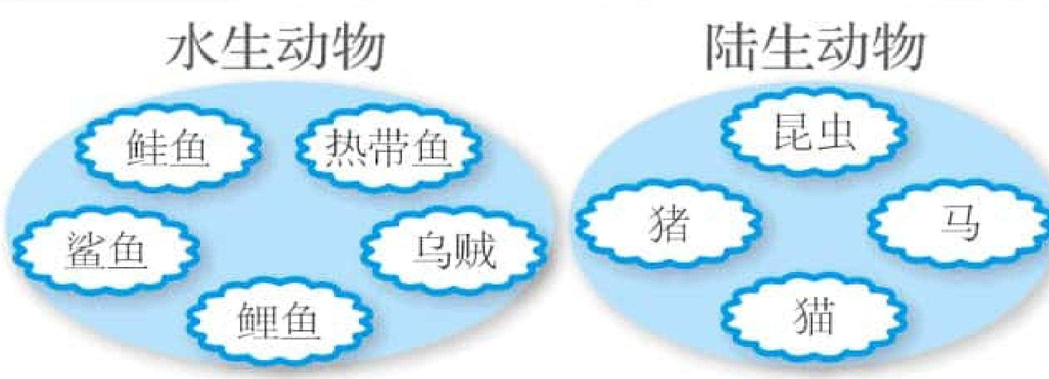
步骤 1 信息的提取



步骤 2 寻找共同点进行分组



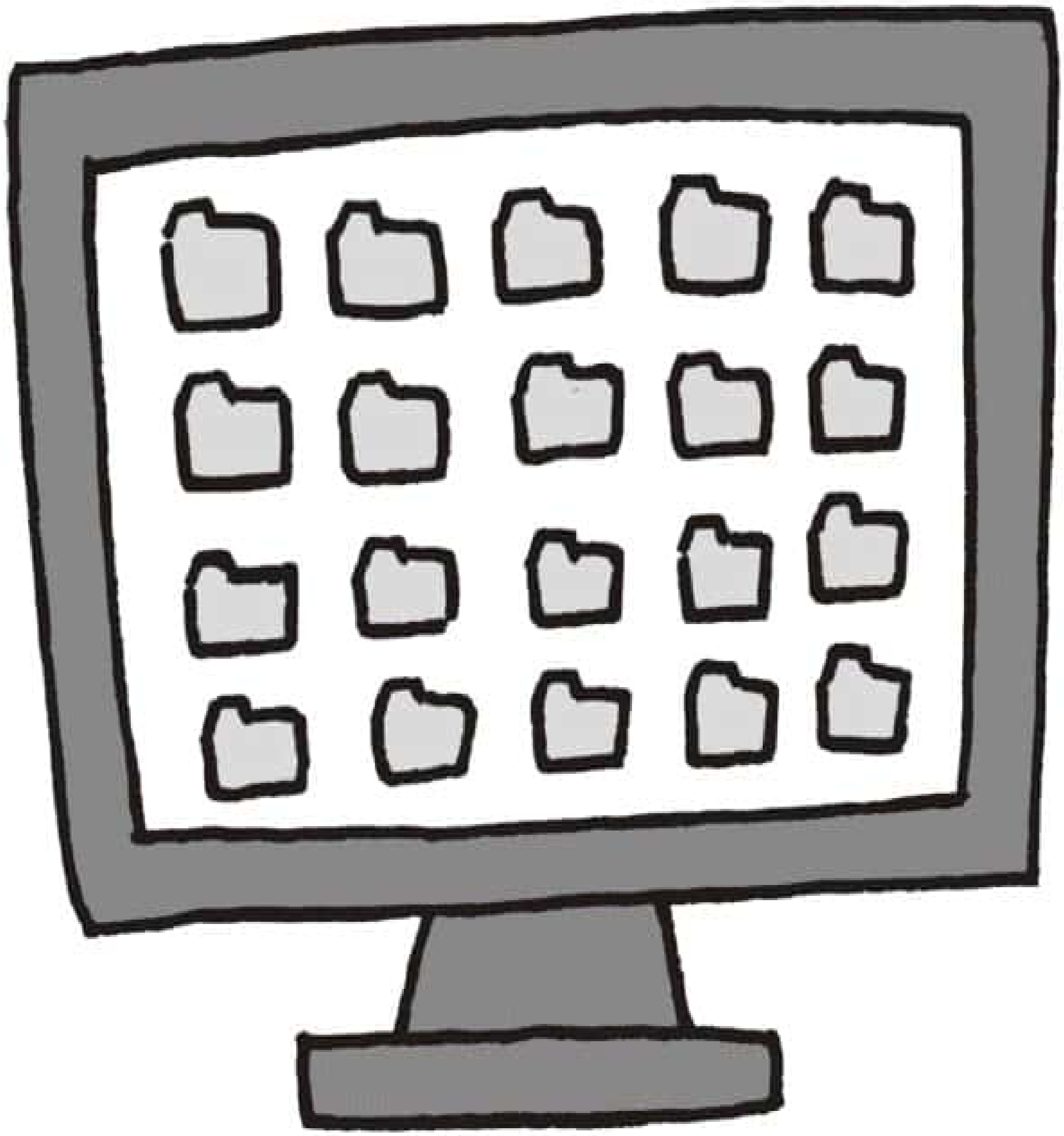
步骤 3 为分组命名



问题16　怎样才能很快找到电脑中的文件夹和文件？

你的电脑中文件夹和文件容易查找吗？能不能很快就找出来呢？如果要做的工作超过了20项，要怎样去把握全局呢？

满满的



提示　根据某法则，据说某个数字是人的极限数字。

答案16　不管是文件夹还是工作，都要通过分组保持在7个以内

【解说】超过极限值，就无法得到正确的认知

大多数人无法一次性处理7个以上的信息。工作中也是同样，一旦数目超过了7个，头脑就会发生混乱。所以，当数目超过了7个，就尽快给它们分组吧。例如，可以把它们分组为“A客户公司相关工作”“B客户公司相关工作”“上司交代的工作”“公司内部事务处理或联络性工作”等，使之保持在7个数目以内。

另外，如果数目还是超过了7，就很难一次性得到正确的认知。所以，在整理电脑文件时，也要使用文件夹分清层级，使之保持在7个数目以内。一旦数目超过了7，在查找文件时，视线就无法定位，但如果在7个以内的话，就会减少查找所花费的功夫。

那么为什么7是大致的极限数值呢？这是基于“魔法数字7·正负偏差”法则。意思也就是说，数字7是极限值，但是也会存在个体差异（正负偏差）。有的人的极限值可能是6，有的人可能是8。但不管怎样，人们所能把握的数目是存在一定限度的。

麦肯锡顾问教你

分组小窍门：“魔法数字七与正负偏差”

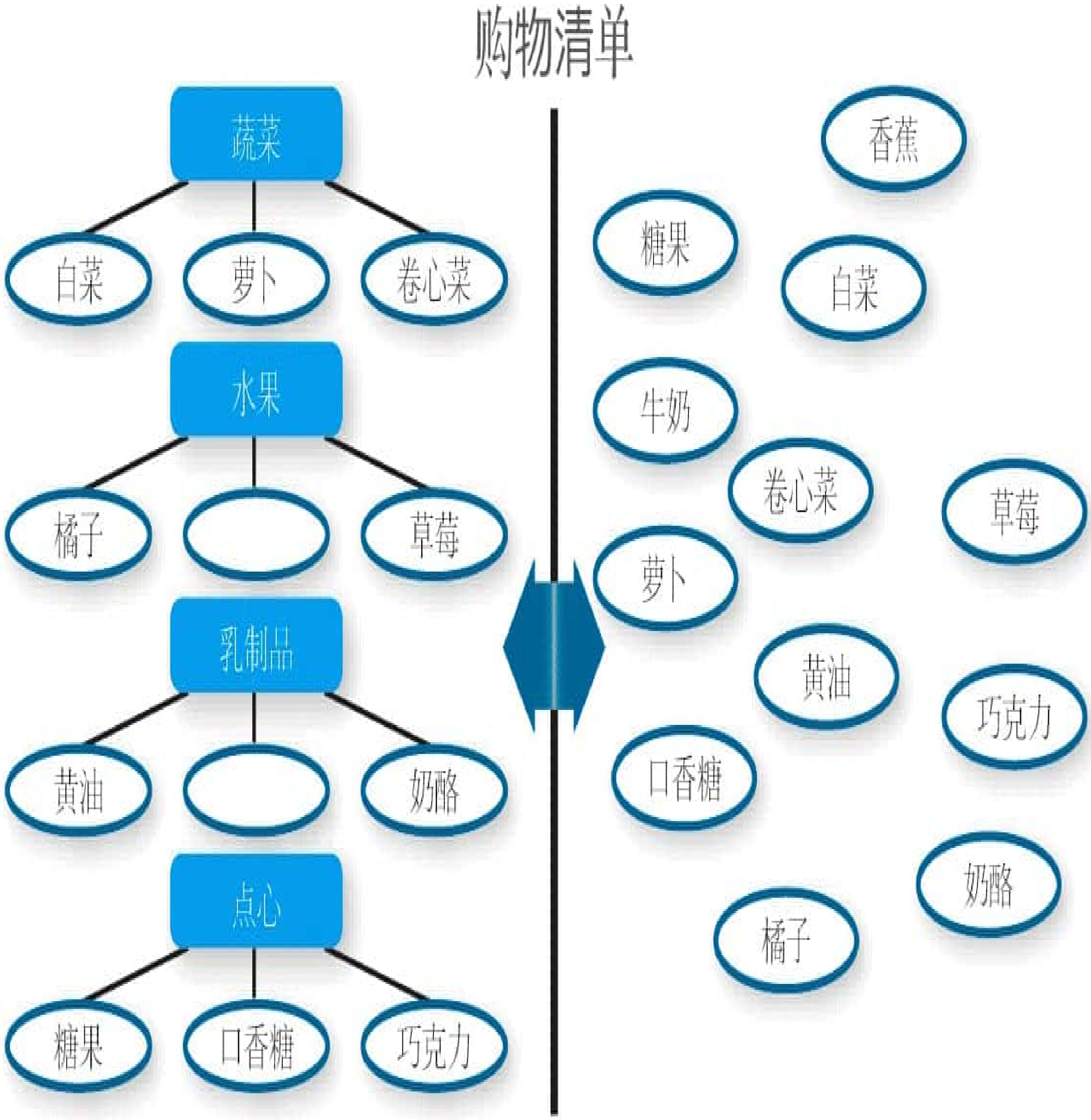
记忆力和工作记忆

据说，当一次性听到很多的事情，人们能记住并同时处理的只有七个左右。我们就把这叫作“魔法数字七与正负偏差”。“正负偏差”的意思就是说存在着个体差异，有人的极限值可能是五，也有人可能是八。

去购物时，与其给我一张写得散乱无章、包含十二种物品的购物清单，不如一张分门别类写着蔬菜、水果等种类的清单，这样在购物时应该会更加方便。这是因为经过分组使数目保持在7个以内的话，会令人更容易在短时间内把握整体状况。

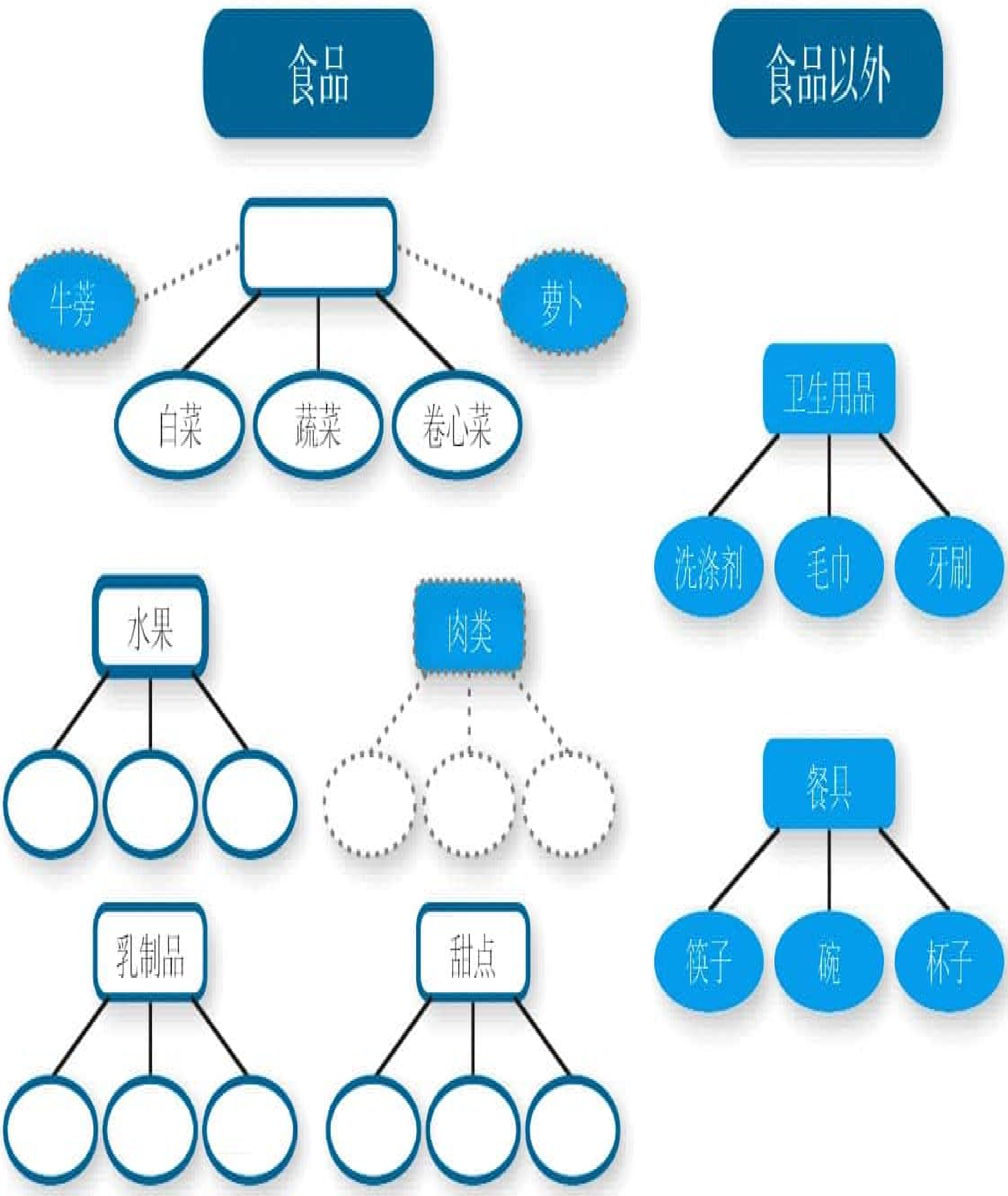
顺便要说的是，人们的工作记忆（通常能利用的数目）是三个数目。因为三个数目令人易于记忆。例如“陆、海、空”“松、竹、梅”“心、技、体”等，三个节拍就让人很容易记忆。由于三个数目已经装满了大脑，所以当加入一个新信息时，某一个既有的信息就会被忘记。不过，当本人不确定的信息进入大脑后，所有既有信息就会被全部排挤出去，这样大脑就会被不确定的信息所独占。据说天才塔摩利[(1)]，只需要听一次就能记住50个人名字。他可真是个记忆超人。

魔法数字七与正负偏差



- 人们短期记忆的极限值在七左右

分组的话可以发现遗漏的东西



问题17　怎样才能把大量的报告资料归纳整理好呢？

想要做一份报告书，怎样才能把大量的报告资料归纳整理好呢？请先把以下项目的顺序排列一下吧。

①解决方针；②详细解决方案；③参考资料；④问题点和原因查明；⑤背景和目的；⑥解决方案的整体概况；⑦现状分析；⑧结论（建议）；⑨后续事项；⑩活动内容（实施日程）。


呃
资料
资料
指导书
?

提示　为了让初次询问的人也都能了解清楚，有必要对篇章布局进行思考。另外，提前给出结论，对性急的人来说是很欢迎的。虽然很快就会看到答案，但这也没有关系的。

答案17　标上序号，然后进行排列（⑤→⑩→⑧→⑦→④→①→⑥→②→⑨→③）

【解说】标上序号，然后考虑先后顺序吧

在考虑报告书（也可以是策划书）的目录顺序的时候，把候选目录按照问题17的模式，想到就写出来，不用去在意先后顺序。接下来，用序号来表示排列的顺序。【→数字】表示的就是目录排列的顺序，分别为：①解决方针→6；②详细解决方案→8；③参考资料→10；④问题点和原因查明→5；⑤背景和目的→1；⑥解决方案的整体概况→7；⑦现状分析→4；⑧结论（建议）→3；⑨今后的课题→9；⑩活动内容（实施日程）→2。

我们来排列一下目录顺序吧。1．背景和目的（⑤）；2．活动内容（实施日程）（⑩）；3．结论（建议）（⑧）；4．现状分析（⑦）；5．问题点和原因查明（④）；6．解决方针（①）；7．解决方案的整体概况（⑥）；8．详细解决方案（②）；9．后续事项（⑨）；10．参考资料（③）。“⑧结论（建议）”一项也可以在进行详细说明后排在目录的最后面。

由于以下几个部分比较类似，所以如果想减少项目数量的话，可以通过分组进行合并。可以把第4项和第5项归纳为“分析

现状和明确问题点”。第6项和第7项可以归纳为“解决方案内容”。这样总数就变成了7个，整体顺畅了不少。

麦肯锡顾问教你

想要易于理解，你要学会添加编号

添加编号的方法

只需添加编号，便会易于理解。例如在说话的时候，“有3个要点。第1是……第2是……第3是……”只需添加编号来叙述，就能充分表现出其易于理解的特性。也有很多人会在文件资料中添加编号。信息越多，添加编号越不可缺少。另外，一般性编号如下页图解（上部分）所述。经常使用的策划书目录，也参考图解（下部分）。不论是策划书还是报告书，由于要制作大量信息并进行整理，所以先做好目录会提高效率。提前有了目录，就会更容易把握整体概况。

在听了策划书或报告书的方案说明后，我想有时可能仅仅是因为没有添加编号的原因，而导致质量落选。例如，在便利贴上罗列了10个项目，没有添加编号，这样的规划资料是不合格的。因为从听众角度来看，这不过是在列举自己临时想到的项目而已。

当超过了7个项目时，我们就通过分组方法，按照大分类、中分类的方式来进行分组吧。当信息大幅增加时，有时按照小分类方式进行分组的效果会更好。

只需添加编号便会易于理解

（3层结构时）

1.
 (1)
  ①
  ②
 (2)
  ①
  ②
2.
 (1)
  ①
  ②
 (2)
  ①
  ②

（4层结构时）

1.
 1.1
  (1)
   ①
   ②
  (2)
   ①
   ②
 1.2
  (1)
   ①
   ②
  (2)
   ①
   ②

2.
 2.1
  (1)
   ①
   ②
  (2)
   ①
   ②
 2.2
  (1)
   ①
   ②
  (2)
   ①
   ②

策划书的目录案例

1. 背景
2. 目的
（1）目的
（2）完成目标
（3）对象范围
3. 前提条件和制约条件
4. 项目方案
（1）概念
（2）项目方案概要
（3）项目方案详细情况
4. 投资效果
（1）投资预算
（2）投资效果的验证
5. 执行计划
（1）项目计划
（2）项目推进的体制（组织图）
（3）日程安排
6. 项目推进的后续事项
（1）风险管理
（2）项目推进的注意要点

问题18　面对海量的项目，应当如何排定优先顺序？

通过头脑风暴获得了200个问题点，但是就在确定一个优先顺序的过程中，意见无法统一，花费了5分钟时间。如果是200个问题点的话，就需要1000分钟，就是2天时间。这在精神上也会令人疲惫不堪。怎样才能更轻松地进行下去呢？


应该
优先买
哪个呢？
奖金

提示 评价过程会花费时间，但这也正能暴露出大家的意见。尤其是问题意识较高的人，他们会给出更优先的顺序。而问题意识低的人，他们对优先顺序不会有什么意见。所以为了让大家能更好地理解，最好以问题意识高的人为优先。

答案18　5级评价和虚高评价要同时进行

【解说】要一举确定先后顺序，需要两种评价方法

在超过200个项目中，要做到不花费时间确定其先后顺序，诀窍有两个。第一是利用5级评价方法来推进评价过程，使之一气呵成，第二是进行虚高评价。

在5级评价过程中，不对评价本身做任何议论。主持人按顺序把项目一个个大声地读出来。参加人员需要在10秒以内确定评价层级，自由地说出自己打算给的点数。“5！”或“3！”，就这样大声地说出自己的主张。“5”的意思是“极其重要”。

第二就是进行虚高评价。当出现“5”和“3”这样不同的评价点数时，以评价“5”为准。为什么要进行虚高评价呢？这是因为虽然只有一个人给出评价“5”，但如果不以“5”为准，此人可能就会闹别扭，甚至失去参与的意愿。因为他会认为自己的意见被无视。此外，给出评价“3”的人，可能其本身对此项目就不感兴趣。即使以评价“5”为准，因其并不感兴趣，所以也不会感觉有什么吃惊的地方。

如果获得评价“5”的项目超过了半数，就在这些项目中选择更加重要的项目，给点数“5”添加一个〇，也就是“⑤=6”级的评价。获得评价⑤的项目最多占全部项目数量的三成左右。

问题19　头脑风暴获取的信息，应该由谁来整理？

通过头脑风暴获取的信息经分项列举后，下一步该如何推进？是日后由秘书整理出来并发布呢，还是应该当场进行整理呢？


哎呀，真是太好了！
会议室
获得了很多信息啊！

提示　不能仅仅因为获得了信息，就满足于现状。

答案19　让所有参会人员共同参与分组和信息整理

【解说】对分项列举的信息进行整理的方法

为使会议能够达成一致意见，请在会议场所进行信息整理等工作。把发散和收敛综合考虑，这是思考解决问题的基础。同头脑风暴一样，收敛也需经相关人员共同商定来推进。

收敛通过重要程度评价（5级评价）和分组来进行。关于重要程度评价，按照问题18讲解中所介绍的推进方法和虚高方式来进行。

分组，就是通过给类似的项目标记上分类符号即字母编号来进行分类。例如，按照“A：与组织相关的问题”“B：与销售相关的问题”等样式，在组名中标上分类符号即字母编号。另外，分类符号要写在重要程度评价（5级评价）数字的左边或者右边。

重要的是，收敛部分也需全员参与，并达成一致意见。“让我们解决这个问题吧！”或者“重点实施这个方案吧！”，类似这样经过一致同意做出的决定，才是会议应有的成果。

麦肯锡顾问教你

用5级评价的信息整理方法，排定优先顺序

优先顺序（重要程度评价）通过5级评价方法来确定

在5级评价方法中，按照“5：极其重要-1：完全不重要”的评价方式，用5个级别来进行评价。当出现“5”和“3”的时候，以“5”为准。要按照这种虚高方式，从获取的点数中选择最高的点数。就算给出点数“5”的只有一个人，而给出点数“3”的有5个人，也要选择点数“5”。

如果获得评价“5”的项目超过了半数，应该如何去做呢？这时，就要考虑“给5添加圆圈，即⑤”。只需关注获得评价“5”的项目，问参会人员“哪个项目更重要呢”。这里的“⑤”是被看成6的。于是5级评价也就变成6级评价了。

通过确定优先顺序（重要程度评价）和分组，可以使信息整理工作变得更加容易。如下页图解所示，在5级评价的旁边添加ABC来分组。同一个组对应同一个编号。用投影仪进行展示，同时在Excel表格中输入，这样信息整理工作就变得容易起来。另外，优先顺序的确定和分组工作，也需要在所有相关人员共同参与的基础上进行。

如果利用头脑风暴获得信息之后就把会议中止并解散，那么人们大多是不会着手去执行的。因此，应该在确定优先顺序并在分组问题上达成一致意见后再结束会议。

5 级评价的信息整理方法

灵活使用模板（登记图样）

大约 10 厘米

C	5	①对交货期限的相关咨询，无法当场进行处理。接受订货系统中，没有检索功能。
B	3	②接受订货后频繁发生交货期变更事项。1 天大约有 30 件。
G	4	③采购商品在接受检查中，发现品质不合格较多。尤其是 K 公司和 P 公司
D	5	④.........................
B	5	⑤.........................

重要程度评价案例

5：极其重要

4：比较重要

3：一般重要

2：不太重要

1：完全不重要

※⑤=6

评价：分级评价

分类：写上信息的组编号

可以在往 Excel 表格里输入的同时，在投影仪上展示出来。

信息分组的案例※最好先思考如何分组

A：有关公司方针、事业计划、年度计划

B：有关事业领域、目标客户、产品构成

C：事业环境的变化和应对

D：组织、权限、其他部署协助、营业所间协作

E：人才培育、人事、轮岗、新人录用

F：成本、利润、价格战略

G：采购战略、销售战略、市场部的营销活动

H：信息化、订单管理系统、办公自动化

I：业务标准化、效率化

J：物流战略、库存、产品管理

K：顾客需求动向

L：沟通、干劲、公司特色

问题20　如何整理头脑风暴法获得的便利贴？

使用便利贴的方法进行了一场头脑风暴，最后获得了150张便利贴。若全员参与的话，应该怎样去整理呢？


嗯……这个……

提示 保持一种大家共享的状态。问题19是利用分项列举的方法，这一次利用便利贴方法，其中，重要程度评价和分组是非常重要的。

答案20　贴在白板或者模造纸上，形成矩阵样式

【解说】对写在便利贴上的信息进行整理的方法

由于参与者都在便利贴上自由写出了问题点，所以分组进行整理的方法，既能实现信息共享，又能够让参与者了解清楚。当确定了主题名称和目的后，就让每人写10张以上的便利贴，这样明确书写的目标张数，是问题的关键。

收集了几十张甚至几百张的便利贴后，就要在白板上组成矩阵样式（格子）来进行整理。详细内容在第89页的图解中进行讲解。

便利贴上必须要用签字笔进行书写。因为这样即使在远处也可以看到。内容完全相同的便利贴，重叠起来变成一张。

内容是相同领域的便利贴，就集合在附近区域，并且给它们起一个分组名（原始名）。分组名称不断增加后，分组的轮廓就会慢慢显现出来。

在便利贴的重要程度评价过程中，要让写的人大声读出问题点。其中最简单的评价方法是，写的人读出来后，认为其重要的人立刻举手。例如，当7个人参加时，点数7就是满分评价，通过把举手的数目等同于所得点数来进行换算。

麦肯锡顾问教你

头脑风暴中使用便利贴的方法后，进行信息整理的技巧

把类似的内容集合在附近区域

在使用便利贴的方法进行头脑风暴时，如果由5个人来写的话，1人写10张总数就是50张，1人写20张总数就是100张。但是，其中也会有内容相同的便利贴。这种情况下，不要把它废弃掉，要把两张重叠在一起，变成一张并进行张贴。如果废弃掉的话，就会伤害到写该便利贴的人的感情。稍微的关照会提高其参与意识。

要在白板或白纸上对便利贴进行分类。写好的人要高声读出来，持有类似内容便利贴的人也要高声说“我的也是”，并把自己的便利贴放在其附近。

把有类似内容的便利贴集合在附近区域，并把所有便利贴的内容高声念一遍后，再把标有组名的便利贴附加其上，最终整理成下页图解所示的样式。

如果能提前预测到组名的话，从一开始就应该按照图解的样式进行分类，这是一条捷径。最后，通过5级评价方法来确定其优先顺序吧。

使用便利贴的方法进行信息整理的案例

问题切入口 / 对象部门 / 业务	本公司业务	营销、物流	生产、采购	开发、设计	组织、特色
本公司	4, 3	4, **5**, 3	3, 4, 3		4, 3, **5**
市场部	3, **5**, 4	**5**, 3, 4	**5**, **5**, 4	3, 3, 4	3, 4, 4
工厂		4, **5**, 4	3, **5**, 5	3, **5**, 3	
集团企业	**5**, 4, **5**	3, 3, **5**, 3	4, 3, **5**	3, 4, 3	**5**, 4, 3

- 在便利贴上写完之后，要在白板上进行分类
- 分类之后，用 5 级评价方法对重要的程度进行评价

问题21　解决方案应当如何整理才能容易理解？

当问题点被整理出来，并且为大家所共享后，那么下一步就让我们全员参与，来确定解决方案（用于解决问题的主题、重点措施）吧。那么解决方案最终应如何整理才能让人容易理解呢？


我要拉面
意大利面吧
我要肉！
肉！
众口难调……

提示　分组是信息整理的基础。

答案21　用大分类和中分类2个层级进行整理

【解说】分层级进行整理

当问题点被整理出来，并且为大家所共享后，那么下一步就是让全员参与，来确定解决方案（用于解决问题的主题、重点措施）。如果不经全员参与共同决定，那么就无法在解决方案上达成共识。在对解决方案进行整理时，建议使用分项列举的方法，运用大分类和中分类2个层级对其进行整理。例如，可以按照以下方式进行整理。

【例】

1．强化销售管理体制【大分类】

（1）通过对销售网点进行改编重组来推进销售组织的改革【中分类】；（2）突出重点销售产品，明确销售目标【中分类】

2．强化生产体制【大分类】

（1）优化海外生产据点（开始运行越南和柬埔寨工厂，缩小中国工厂规模）【中分类】；（2）生产成本、原材料成本削减20％【中分类】。

如果只用1个层级进行整理，就会感觉太过于抽象，不知道具体该如何去做。例如，“1.强化销售管理体制”“2.强化生产体制”这两项表述就是因为过于抽象而无法使用。

麦肯锡顾问教你

培养两个习惯，来提高信息整理能力

【有类似就分组】【对完全相反的两个方面进行思考】

如“魔法数字七与正负偏差”法则所述，七个项目是人们能够同时认知的上限。因此，一旦项目超过了七个，就要运用两个层级的方法对其进行划分。

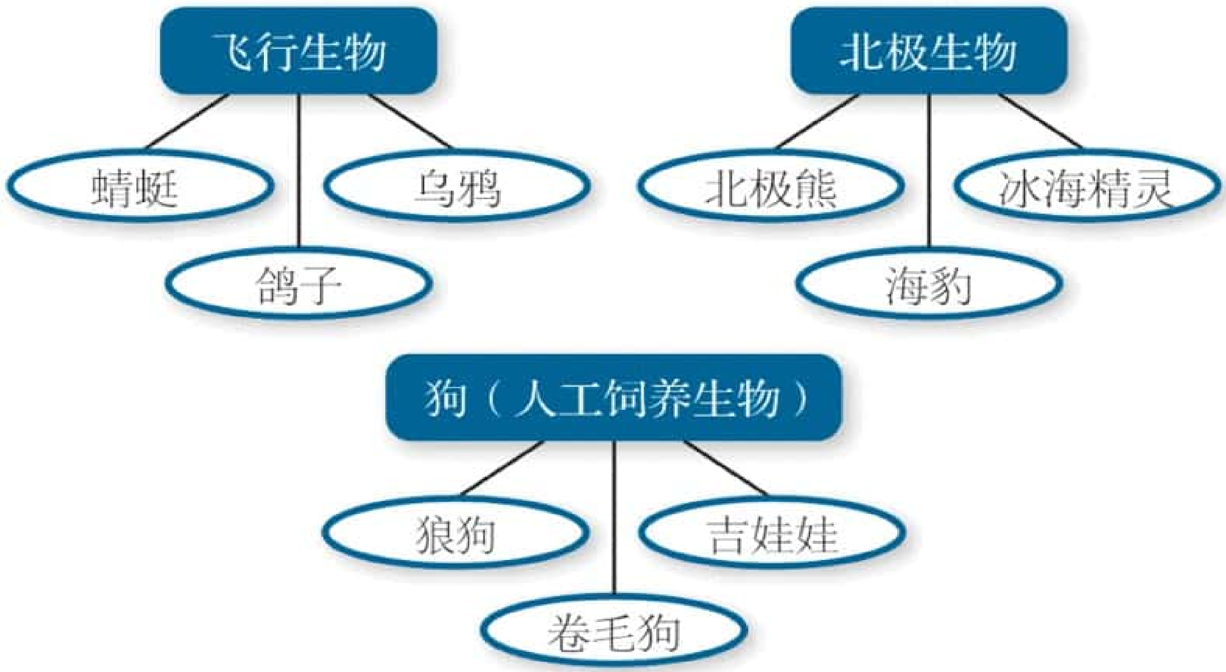
大家平时就要养成“有类似就分组”的习惯。只需如此重复几次，就能提高信息整理的能力。另外，利用这种习惯，能够更好把握事物之间的相互关系。这样自然也就会拓宽自己的视野。

在下页的图解中，我们对类似的东西进行分组，可以分为“飞行生物”“北极生物”“狗”等几类。在这种分类中，“狗”太过于具体，感觉没有达到相应的标准，如果改成“人工饲养生物”，就达到标准了。

此外，养成“对完全相反的两方面进行思考”的习惯，能防止思考过程中出现遗漏问题。也能对我们的MECE逻辑思维（无遗漏或重复的状态）进行训练。例如，针对“会飞与不会飞”“软与硬”“内部和外部”“积极因素和消极因素”等完全相反的组

合，如果平时就能加以认真思考，那么思维出现遗漏的现象就能够避免。

分组后，用逻辑树或者层级序号方式进行整理



1．飞行生物

（1）蜻蜓；

（2）鸽子；

（3）乌鸦。

2．北极生物

（1）北极熊；

（2）海豹；

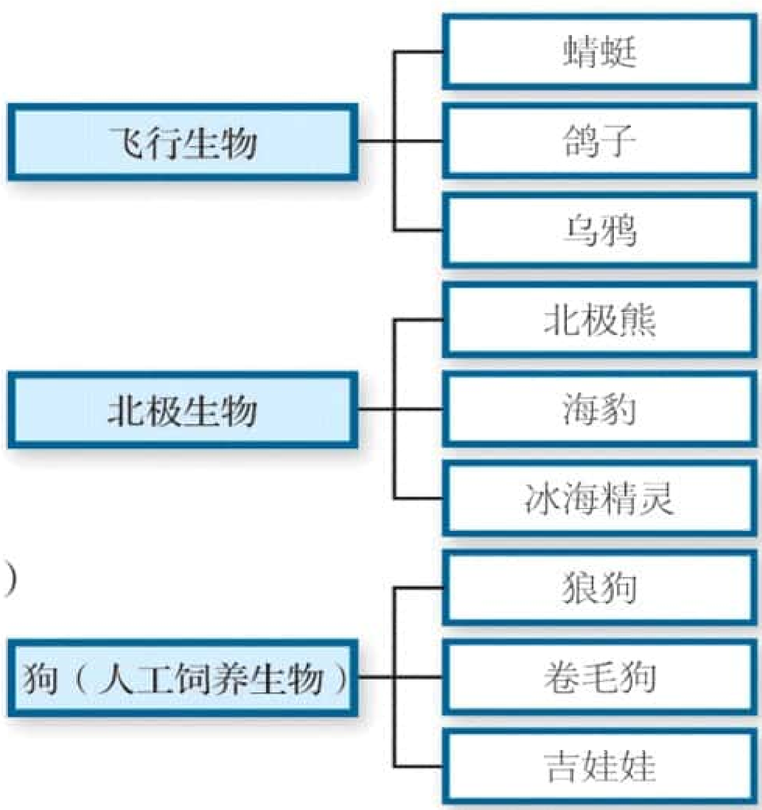
（3）冰海精灵。

3．狗（人工饲养生物）

（1）狼狗；

（2）卷毛狗；

（3）吉娃娃。



第三章　复习

通过分组和排列优先顺序进行大规模信息整理，你需要这样做

“发散和收敛”是获取创意的基础，“头脑风暴”及其前面部分都属于发散的过程。发散的下一步就是“收敛”了。所谓“收敛”，就是“分组”和“重要程度评价”的互相配合过程。

“分组”是把类似的东西分类。把类似的东西集合在一起后，就可以为它们的分组命名，如“缩短时间的创意”“节约能源的创意”等。

标注上序号，确定其先后顺序，仅仅这样就已经是信息整理了。例如，在制订报告书的目录时，可以通过头脑风暴来写出目录选项。然后，按照“1．背景和目的”“2．活动内容”这样的格式，给目录标注上序号。

进行头脑风暴后，如果能标注上优先顺序符号，就可以锁定重要项目了。而优先顺序利用5个层级的评价来确定则更为便利。当参与人员给出了不同的评价时，需要使用虚高评价方法。例如，当出现了“5！”和“3！”不同的评价时，就要采用较高层级的“5”的评价。

当获得5级评价的项目数量超过了半数，就从这些项目中再锁定一半左右的数量，给5添加一个○，也就是“⑤=6”级的评价。获得⑤评价的项目大约占全部项目数量的三成。

为使会议能够达成一致意见，请在会议现场进行信息整理等工作。把“发散和收敛”综合在一起来考虑，这是思考的基础。与头脑风暴一样，收敛也需经相关人员共同商定来推进。在往Excel文档输入数据的同时，若能在投影仪中把它们展示出来，则会收到明显的效果。

参与者各自在便利贴上自由写出问题点，然后分组进行整理，这样既能实现信息共享，又能让参与者得到清晰的理解。一旦确定了主题名称和目的，就要让“每人写10张以上”的便利贴，这样明确书写的目标张数，是问题的关键。如果不明确最少的数量，就会有人只写2～3张。

当收集了几十张甚至数百张的便利贴之后，要把它们粘贴在白板或者模造纸上，形成矩阵样式进行整理。

通过“发散”可以收集到大量信息，其相关整理难题，利用分组和优先顺序排列等方法应该就能加以解决。

---

(1) 塔摩利：原名森田一义，日本职业主持人、搞笑艺人。

第四章　解决问题的过程和解决方案相关的提示

ECRS分析原则与从有到新的思维方式

3种解决问题的类型

本章将对解决问题的过程进行思考。如前所述，解决问题分为三种情况。

第一种是解决麻烦。解决麻烦是一种把非正常事态正常化的解决问题方式。

第二种是改善。改善是一种通过提高现在的目标值，以获得更好发展的解决问题方式。因为还要继续进行目前为止的工作方法，所以大约能提高20％的目标值。

第三种是改革。改革能使目标值翻倍，彻底改变目前为止的工作方法，能一举达到应有的目标。

有助于寻找解决方案的ECRS分析原则

在解决问题过程中，“ECRS”在寻找解决方案方面，能发挥明显的作用。ECRS在思考解决方案的优先顺序方面，提供了四种观点，即E（Eliminate：撤销）、C（Combine：合并）、R（Replace：替换）和S（Simplify：简化）。

比方说以前的金融机构，如果放弃掉不良债权的话，就对应了E。因为要在短时间内减少不良债权，所以只能根据现实情况选择放弃债权。

另外，金融机构实施合并对应了C。虽然也可以按照E让金融机构破产，但是为避免融资方的连锁破产反应，就把C作为了目标。

当E或C都不奏效的时候，就要考虑R（替换）了。可替换的方面包括业务、人、场所和材料等。当E、C和R都不奏效的时候，最后就要考虑S。虽然业务本身无法消失，但是要考虑能否在更短时间内，更加合理地进行安排。

在思考哪个解决方案更具投资效果的时候，ECRS原则能起到非常重要的作用。

改善和改革的诀窍

改善的诀窍是对现状进行分析并查明原因。即便问题点很多，但绝大多数都是一个原因派生出的相似的问题点。查明原因的基础是多问“为什么？”，这样我们才会更近一步地接近原因。

改革的诀窍是事先规划“目标前景”。此时需要进行思维转换，要摆脱以前的束缚来规划目标前景。在计划阶段，要先确定好终极目标，这是非常关键的。

在规划目标前景时，可以参考国内外的成功案例。同样，对成长型企业进行研究也能获得很多启示。

从有到新

在进行改革时，需要有一种“从有到新”的思维方式。在思考改革方针时，要做到从无到有，这是相当困难的。通过研究国内外、业界内外的成功案例来寻求相关启示，这是一条捷径。

从已经存在的事物中得到启示，方能产生“新有”。例如，“污垢能被雨水冲刷掉的外墙材料”和“防水加工避免漏水”等许多产品都是从自然界获得启示而制造出来的。通过参考不同行业人员、不同行业类别、成长型企业的最佳典范（最佳案例），也会取得很好的效果。

问题22　解决麻烦的步骤是如何排序的？

解决麻烦的过程（步骤）是什么样的？请把以下实施项目按照正确顺序进行排序。

①现状分析和原因查明；②总结报告；③致歉及状况意见的听取；④制订和执行对策方案；⑤制订和执行防止复发的策略方案；⑥现状的简明分析及紧急对策的实施。


昨天吃什么了？
去厕所？
吃药？
叫救护车？
肚子疼
咕噜噜噜噜

提示 当出现错误的时候，首先应该做什么？如果最后能整整齐齐地写一份报告，会更令人心情愉快吧。现在可以立刻去看一下答案的。

答案22 ③→⑥→①→④→⑤→②

【解说】把紧急状态正常化的问题解决过程

解决麻烦的过程（步骤）按照以下顺序推进，会起到很好的效果。

【步骤1】致歉及听取情况介绍（③）；

【步骤2】现状的简明分析及紧急对策的实施（⑥）；

【步骤3】现状分析和原因查明（①）；

【步骤4】制订和执行对策方案（④）；

【步骤5】制订和执行防止复发的策略方案（⑤）；

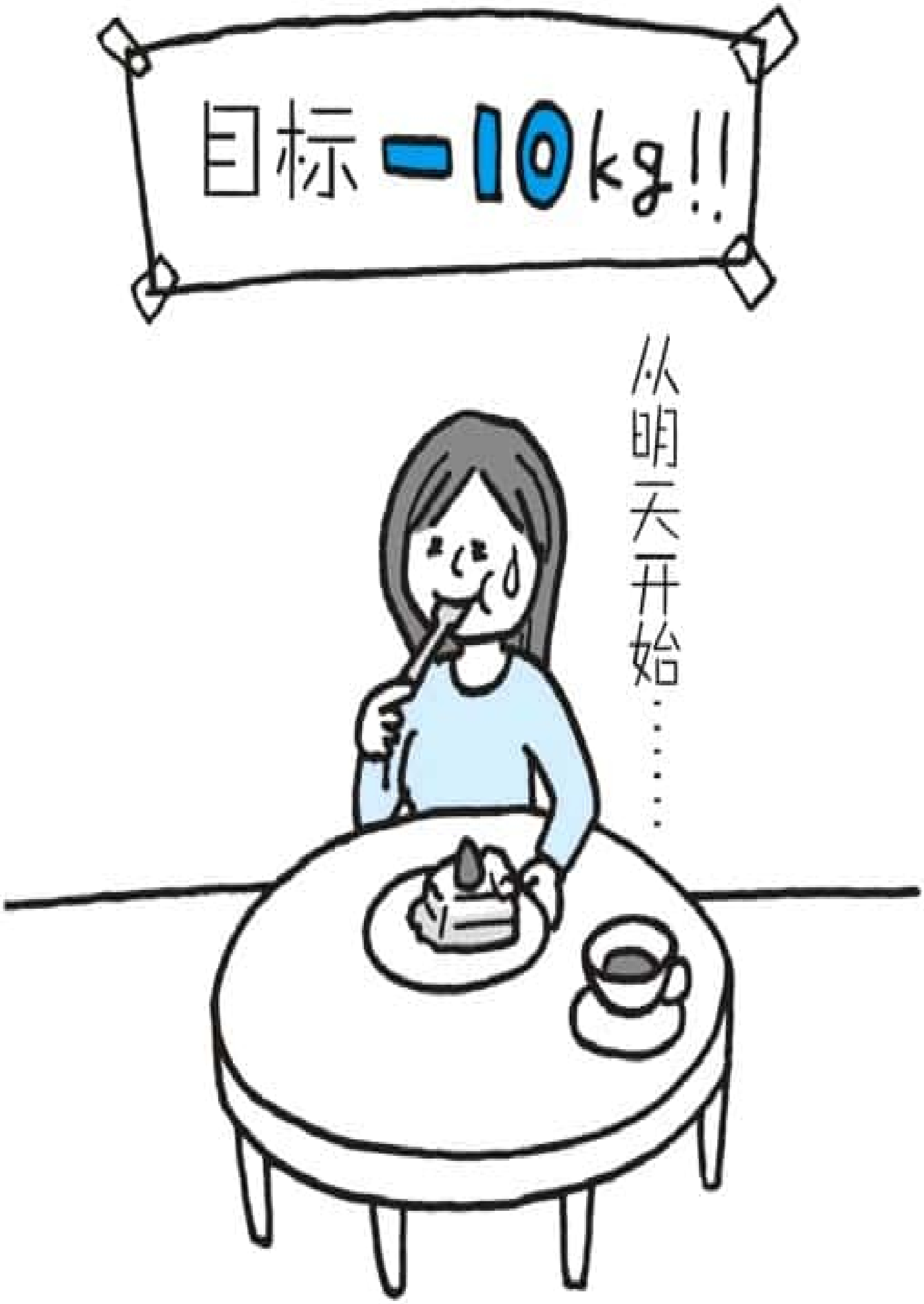
【步骤6】总结报告（⑥）。

首先是致歉及听取情况介绍。在向被打扰者致歉后，就具体发生的状况听取相关情况介绍。之后，进行“现状的简明分析及紧急对策的实施”，通过紧急对策来尽力平息纠纷。然后，继续推进“现状分析和原因查明”，通过更加具体地了解现状，制订出对策方案，并加以执行。然后思考并实施防止复发的策略方案，最后以总结报告作为总结。以上就是解决麻烦的整个流程。

问题23　改善的步骤是如何排序的？

“改善”是一种现状改良措施，例如减少不合格的产品，稍微降低成本等。其目标值经常设定为20％。关于改善的过程（步骤），请把以下实施项目按照正确顺序进行排序。

①制订并实施对策方案；②防止复发策略和完结报告；③查明原因；④主题的设定及目标的确认；⑤验证效果及实施追加对策；⑥现状分析。


目标−10kg!!
从明天开始……

提示　为了查明原因，需要提前对现状进行分析。现在可以立刻去看一下答案的。

答案23　④→⑥→③→①→⑤→②

【解说】在改善过程中查明问题原因很重要

按照顺序，改善的过程（步骤）可以排列如下。

【步骤1】主题的设定及目标的确认（④）；

【步骤2】现状分析（⑥）；

【步骤3】查明原因（③）；

【步骤4】制订并实施对策方案（①）；

【步骤5】验证效果及实施追加对策（⑤）；

【步骤6】防止复发策略和完结报告（②）。

在改善过程中，查明原因是非常重要的。通过认真分析现状，可以使问题发生原因的查找工作变得更加顺利。并且，如果认真查明了问题的原因，就能提出卓有成效的对策来。相反，如果不能好好理解原因，提出的对策也会变得含糊其辞，所以，要努力去查明原因。

改善的步骤和实施方法

改善要进行现状分析和原因查明

人们把“优良的过程产生优良的结果”这种思考方式称为“过程主义”。明确了过程，就能提高解决问题的能力。而过程主义的对立面就是结果主义。虽然结果很重要，但是如果漫无计划，最后能否做出成果还是个问题。而过程主义按照逻辑顺序进行的话，就很容易做出可靠的成果。

改善并不对以前的工作方法进行大幅改变，它是一种对能力所及之处进行改良的措施。改善可以比作是把砖一块块整齐堆积在一起，或者是给强度不高的砖墙进行加固等。虽然会花费一些时间，但是却能得到切实的改良效果。

一旦发现有要解决的问题，就要先设定改善的主题，明确目标。要想开始进行改善工作，就需要对现状进行分析以完成目标，为此，必须寻找到需要解决的问题点，并查明问题发生的原因。查明原因后，下一步就需要制订改善方案了。随后开始实施改善方案，确认其效果。如果改善效果不够理想，就要多次制订改善方案并反复进行改善。如果很完善地达到了目标，改善就算取得了成功。

改善的步骤和实施方法

- 步骤 1　主题的设定及目标的确认
- 步骤 2　现状分析
- 步骤 3　查明原因
- 步骤 4　制订并实施对策方案
- 步骤 5　验证效果及实施追加对策
- 步骤 6　防止复发策略和完结报告

问题24　改革的步骤是如何排序的？

关于改革的过程（步骤），请把以下实施项目按照正确顺序进行排序。

①制订改革方案；②明确差距；③现状分析；④改革方案的试行和实施；⑤明确目标前景；⑥总结报告；⑦设定主题、确认目标；⑧明确改革方针。

失去改革，
就没有未来！



提示　要进行改革，首先要设定目标前景，通过现状分析，搞清楚现状和目标前景之间的差距，然后再开始实施。现在就可以立刻去看一下答案的。

答案24　⑦→⑤→③→②→⑧→①→④→⑥

【解说】对现状和目标前景之间的差距进行确认

按照顺序，改革的过程可以排列如下。

【步骤1】设定主题、确认目标（⑦）；

【步骤2】明确目标前景（⑤）；

【步骤3】现状分析（③）；

【步骤4】明确差距（②）；

【步骤5】明确改革方针（⑧）；

【步骤6】制订改革方案（①）；

【步骤7】改革方案的试行和实施（④）；

【步骤8】总结报告（⑥）。

改革，要有明确的目标前景，通过现状分析，清楚掌握现状和目标前景之间的差距。此外，在制订改革方案之前，需要先确

立明确的改革方针。

麦肯锡顾问教你

改革的步骤和实施方法

目标前景要充分论证

在改革中，把过程明确化，也能切实促进问题的解决。改革，要在目标前景中设定较高的目标，不能拘泥于以前的工作方法，它是一种采用果断做法从根本上对事物结构进行改造的解决对策。

改革有一个别名，称为“降落伞”。确定了较高水准的目标地点，然后像乘坐降落伞一样一鼓作气直达目标。虽然这样存在着很高风险，但是却有可能在短时间内完成目标。改革是为了打破现状而提出问题，它需要在主题完全确定后开始运行。

当目标确认后，就要明确地提出目标前景，并且通过现状分析来收集改革的相关信息。另外，要把目标前景实现过程中所遇到的障碍也就是问题点查找出来，并制订出解决该问题的确切的改革方案。如果能开始实施改革方案，并使之逐步进入轨道，这就算是完成了改革。改革有时是很难顺利推进的。但即使遇到失败，如果能不间断地去实施改革方案，就能不断接近目标，完成目标。

改革的步骤和实

步骤 1　设定主题、确认目标

↓

步骤 2　明确目标前景

↓

步骤 3　现状分析

↓

步骤 4　明确差距

↓

步骤 5　明确改革方针

↓

步骤 6　制订改革方案

↓

步骤 7　改革方案的试行和实施

↓

步骤 8　总结报告

问题25　针对存在的问题，如何提出改善方案或改革方案？

在公司经营会议上针对公司提出了一些问题点，整理如下：

①硬盘事业部现在处于赤字状态，今后3年的事业计划也将维持赤字状态；②液晶事业部虽然还处于盈利状态，但销售情况持续萎靡不振，下一步可能会陷入赤字状态；③影像事业部销售业绩不错，但若增产的话，人手不足；④在国内生产中，公司生产成本已达到极限。

请提出改善方案或改革方案。


解决

提示 请按照ECRS进行思考吧。E（Eliminate：撤销）、C（Combine：合并）、R（Replace：替换）和S（Simplify：简化）。

答案25　①撤销、②和③进行合并、④改为海外生产

【解说】利用ECRS容易找到工作头绪

所谓“ECRS”，就是在思考解决方案时进行的优先顺序排列，按照这个原则思考，容易找到工作的头绪。其各部分含义如下所述：

E（Eliminate：撤销）——停止、拒绝、放弃、中止、不去做；

C（Combine：合并）——合并、把两个以上的事物合在一起；

R（Replace：替换）——更换（更换对象）人、事物、时间、场所；

S（Simplify：简化）——单纯化、把以前的延长线进行削减。

那么，我们就用ECRS原则对问题25进行分类吧。

①硬盘事业部现在处于赤字状态，今后的事业计划也将维持赤字→E（撤销）；

②液晶事业部销售情况萎靡不振→C（与③进行合并）；

③影像事业部销售业绩不错，但人手不足→C（与②进行合并）；

④在国内生产中，公司生产成本已达到极限→R（更换场所，在国外进行生产）。

麦肯锡顾问教你

用ECRS原则寻找解决方案

E→C→R→S

可以说，整理、整顿的基础在于舍弃。如果继续保存不需要的东西，就会过多占用场所，增添麻烦。当数量变多后，寻找起来就会极为不便，最后可能会导致无法使用。

因此，在整理、整顿时，首先要从舍弃不需要的东西开始。然后把需要的东西按种类进行分组，确定其放置场所，并对整理好的状态进行维持和管理。

如果把所谓的“舍弃的技术”再深入一步，也就是使用“ECRS”原则来思考改善方案，那么就能降低改善过程中所花费的劳力。

所谓“ECRS”，是在思考改善方案时，按照优先顺序的首字母进行排列而成。

E（Eliminate：撤销）是排除、停止、废止的意思。

C（Combine：合并）是综合、放在一起的意思。

R（Replace：替换）是调换、交换的意思。

S（Simplify：简化）是精简、单纯化的意思。

重要的是，ECRS原则要按照顺序进行思考。首先考虑E。E如果不行的话，再考虑C。C不行的话考虑R。最后再考虑S。为了让以前的事物继续存在下去，我们经常会只考虑S。但是，要实施S的改善方案，有时会意外发现需要花费很多的时间和劳力。而按照E→C→R→S的顺序进行思考，则更易于获得相关解决方案，在短时间内取得明显的效果。

ECRS思考方法

以前，金融机构放弃债权，那是因为他们需要在短时间内减少不良债权。本来，被认定为存在不良债权的公司是需要进行重新组建的，但在实际执行过程中这样会花费很多时间和劳力。因为无法奏效，所以不得已只好把E作为最优先选项了。

另外，金融机构进行合并，是为了通过C（合并）来达到合并的效果。通过把大规模经济、重复性业务合并，来达到结构合理化的目标。虽然也可以利用E（撤销）使金融机构破产，但是

为回避融资方发生连锁破产反应，都会把C的合并作为目标选项。

在E和C都不奏效的情况下，就要考虑R（替换）了。替换包括业务、人员、场所、材料等多个方面。业务的替换，就是外包（业务委外）。

例如，把信息系统应用业务外包给专业公司，那么本公司内部的信息系统部门的相关业务就可以被替换掉。在人员的替换方面，比如可以把业务移交给兼职人员，来替代正式员工。其他方面，关于场所的替换，就是营业或生产据点的替换。材料的替换就是替换成价格低廉的材料或者部件等。

此外，当E、C或者R都不奏效时，最后就要考虑S（简化）了。尽管业务本身并不能被消除，但可以思考能否进一步缩短时间、能否使之更加合理等。

在思考解决方案时，请一定要记住ECRS法则。它在你考虑到底哪个解决方案更具投资效果的时候，作用非常明显。

ECRS 在解决一切问题时都很有效果

ECRS（撤销→合并→替换→简化）

	ECRS	内容	案例
1	E（Eliminate）	排除、取消、拒绝、舍弃、中止、不去做	●撤销亏损分店 ●放弃不良债权
2	C（Combine）	整合、合并	●把两个分店合二为一 ●合并组织
3	R（Replace）	替换、交换	●业务外包 ●公司员工调换为兼职
4	S（Simplify）	简化、单纯化、削减延长线	●改善并缩短时间 ●实现一键操作

· 首先，思考“是否可以撤销”，这样最不花费功夫

· 如果不行，思考两件以上的事物“是否可以进行合并”

· 并且要思考是否可以“替换”和“简化”

问题26　面对大量的问题，应当怎样考虑解决方案？

为进行改善而对现状进行了分析，发现有40多个问题需要解决。如果全都寻找应对策略的话，数量未免太多，但是每一个又都是非常重要的问题。是应该全部考虑呢？还是尽可能多地考虑呢？到底如何做才好呢？


堆积如山！
应该从何处
开始着手呢？
问题
问题
问题
问题
问题
问题

提示　虽然问题点有40个，但是解决方案却不止40个。

答案26　平心静气，思考原因

【解说】多问个“为什么”，就会更接近原因

即使现在有40个需要解决的问题，但实际上这只不过是表面上的数目，问题发生的原因其实是有限的。为什么这么说呢？这是因为在绝大多数情况下，一个原因会产生出很多相似的问题。所以，遇到问题首先要平心静气，多问下问题的原因，“为什么会发生这样的问题？”

查明原因，其基础在于多问“为什么”。多问“为什么”能够使我们更进一步接近问题的原因。

例如，“原材料存货不足”“未用原材料有剩余”“产品毁坏”“产品缺陷较多”等问题，其原因可能在于采购部门的订购安排和收货检查等方面。“由于原材料存货不足，所以就大量订购原材料”，如果按照这样的解决方法去做的话，反而会使未使用原材料过剩的问题更加严重。

麦肯锡顾问教你

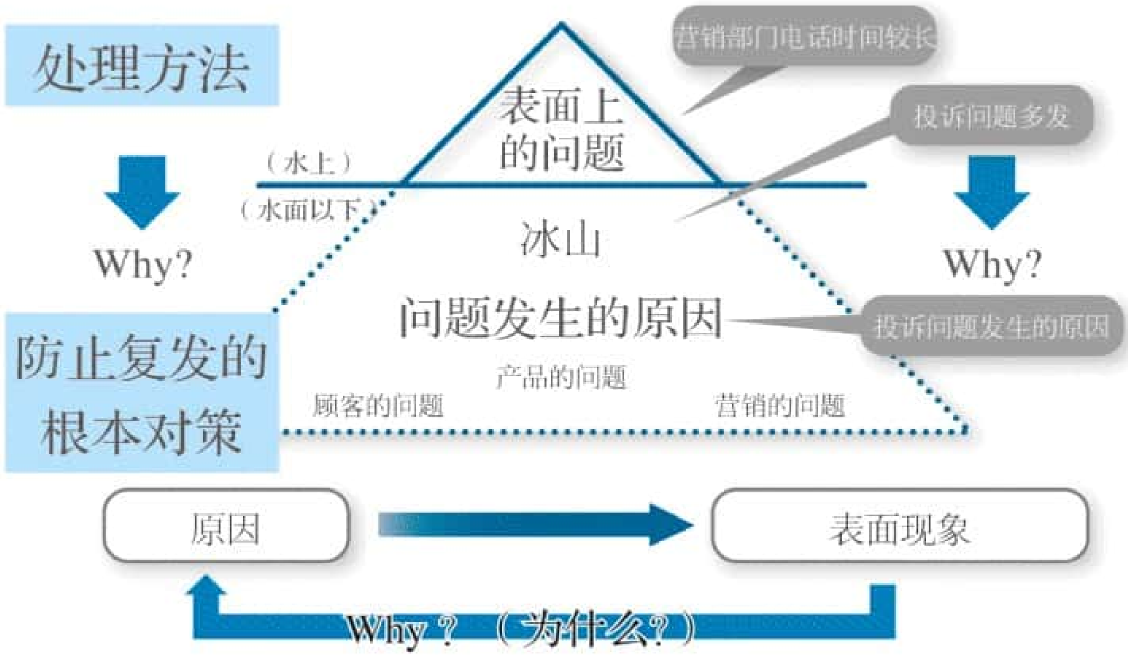
查明原因的诀窍——“is/is not”

变化前为“is”，变化后为“is not”

表面上的对策是无法解决问题的。例如，针对“营销部门电话时间较长”这个问题，如果下令说“必须3分钟内结束通话”，那么若是处理投诉问题的电话，其结果不仅不会得到改善，反而可能会改得更坏。还可能会引起“为什么”的连锁反应，如“为什么电话时间那么长？”→“为了处理投诉问题”→“为什么会发生投诉问题？”→“因为产品不合格的问题较多”等。当“为什么”已经使用到界限的时候，就要使用“有无分析法（is/is not）”来解决问题了。

把问题发生之前标记为“is”，问题发生变化后标记为“is not”。例如，以前畅销的A产品突然变得滞销了。我们可以把畅销时标记为is，把滞销时标记为is not，如下页图解所示进行比较。在变化之前（is），有3个公司9种产品在进行竞争，变化之后（is not），因为1个新公司的参与而变成了4个公司12种产品在竞争。由此可以发现，这1个新的参与公司及其新产品的出现是销售回落的一个备选原因。为了对此进行确认，可以针对新产品的销售情况进行调查，应该能够得到验证。在使用“有无分析法”的时候，如果能写出来进行比较，则可以更清楚地看到问题的整体面貌。

查明原因的诀窍



利用“is/is not”（有无分析法），不放过每一个变化
关注哪里有差异，哪里无差异

is（变化前）：产品 A 畅销产品 → is not（变化后）：A 突然变得滞销

is（变化前）畅销的时候	Is not（变化后）滞销的时候
●销售量每月增加 5%	●销售量每月减少 15%
●3 家公司存在产品竞争	●4 家公司存在产品竞争（B 公司参与）
●参与竞争的产品有 9 种	●参与竞争的产品有 12 种（B 公司和 C 公司推出新产品）
●全国都很畅销	●在首都圈销售不畅，地方县市畅销

紧急调查 B 公司和 C 公司新产品的销路情况（已更换为新产品）

对变化前后进行比较，看“哪里有变化，哪里没有变化？”

问题27　为什么总是很难拿出改革方案呢？

为推进经营改革，以现状分析为起点，历时6个月，针对公司自我分析、市场分析、顾客需求分析等一系列活动进行了调查。但是，却仍然无法找到解决问题的头绪。到底哪儿出现问题了呢？


新企画案

提示　改善和改革是有差别的。改善的重点是，不断积累现状分析的成果而最终查明问题原因。而改革，其重点则是明确规划出最终目标。

答案27　没有规划目标前景

【解说】在改革中，解决问题的诀窍是事先规划目标前景

改善的一大利器，就是通过现状分析来查明问题发生的原因。但是在改革中，依靠现状分析是无法找到解决问题的方向的。

在改革中，要摆脱以前的束缚，首先要规划出“目标前景”。而重点是，目标前景的规划需要在计划阶段就完成。在规划目标前景过程中，研究（调查、信息收集）比现状分析更加重要。如果是现状分析，能够掌握的都是自家公司内部或者自家公司周边的情况，而研究则可以探索更加广泛的区域。

在改革中，我们是从国内外事例中来收集相关成功案例的。例如，在希望对物流进行改革的时候，与其研究同行业的其他公司，不如去研究整个物流行业，这样可以获得更多的启示。

另外，研究成长型企业也可以获得很多提示。比如，大多数成长型企业，其物流或信息系统都是外包给其他公司的。

再重复一次，改革需要事先规划出“目标前景”。并且，为了得到目标前景的相关启示，需要通过研究来收集相关的信息。

摆脱以前的束缚，树立远大的目标

设定实现倍增的目标

改革，要以结构改革为前提，摆脱以前的束缚，彻底地重新构建新的结构。

要设定较高目标，如“销售额倍增”“盈利倍增”“资产倍增”等，以此达到目前状况的2倍效果。

优衣库2014年时设定的2016年销售目标是达到2014年的2.5倍（2.5万亿日元），2020年的销售目标是达到5倍（5万亿日元）。这样的目标才是改革级别的高速增长。

实现倍增的效果，换作其他说法就是“让不好的部分减半”，这句话在改革中也时常被用到。

如“成本减半”“库存减半”“时间减半”等，这些目标都很具有挑战性。

问题的基本结构图

关于改革过程中的努力措施，请参考第127页图解内容。我们可以把该图称作是“问题的基本结构图”。

我们要以目标前景为奋斗目标，通过研究来明确差距，并把差距列为问题点，来思考创意，找出解决方案。

首先，要设定主题。

关于主题的设定，要先经过预先研究（事前调查）来收集信息，对现状有了清晰认识后再开始进行，这样效果会更加明显。此外还要对目的和完成日期进行确定。

当确定了主题后，下一步就要明确目标前景了。所谓“目标前景”，就是希望保持某种状态的一种愿望或目标。依据目标前景，我们就可以详细搞清楚到底想要实现什么，想要以什么为目标等问题。

其次，要进行研究。

要充分掌握实际情况，不断收集相关启示，以达成目标前景。有时为了探索成功案例或实用的技术方法，也可以根据需要对公司以外的对象进行调查，对有效解决方案的相关信息进行收集。

当确定了目标前景并进行研究后，下一步就需要对问题点进行整理了。为达成目标前景，必须想办法弥补现状和目标之间的差距。而这些差距就是所谓的“问题点”。对这些问题点进行整理，也可以更好地促进问题意识在成员之间得到共享。

然后，在制订解决方案之前，作为改革方针的一环，我们需要先明确总体思想。

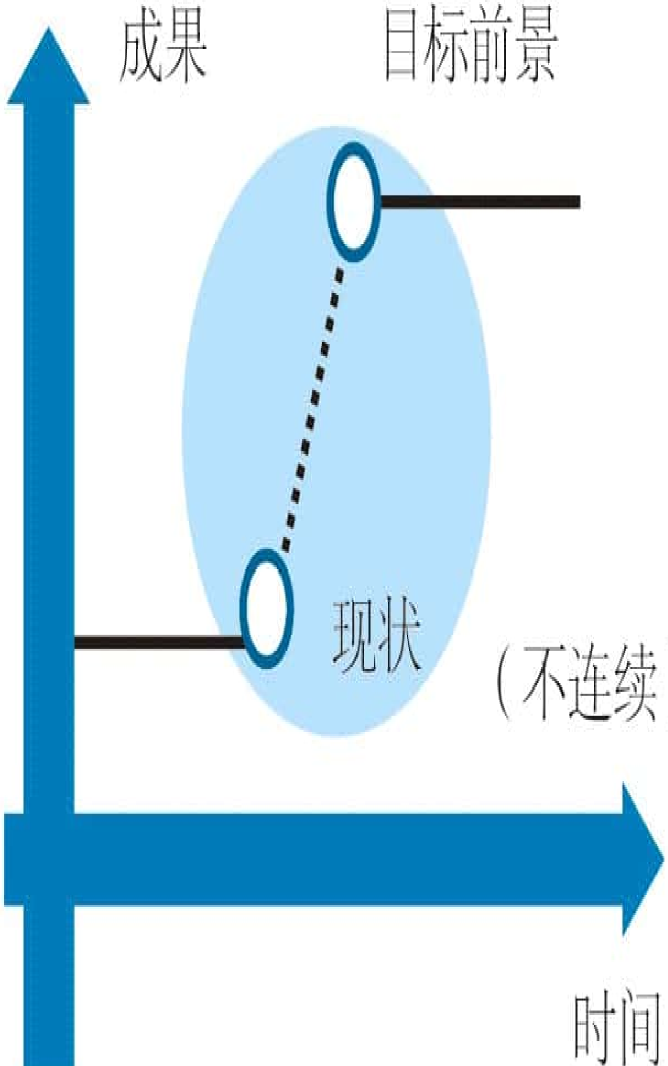
所谓“总体思想”，就是解决问题的基本方针或改革方针。

明确了总体思想，下一步就要制订解决方案了。要以目标前景为指引，明确具体的解决方案。在制订解决方案时，也要制订备选方案（候选解决方案），建议通过讨论来确定更好的解决方案。

按照这样的方法制订好解决方案后，就要明确日程表，开始实施解决方案了。在实施过程中，一定要记得加强进度管理。在实施了解决方案后，我们需要对实施结果进行相关评价。

“改革”要摆脱以前的束缚，树立较高的目标

以成果倍增为目标



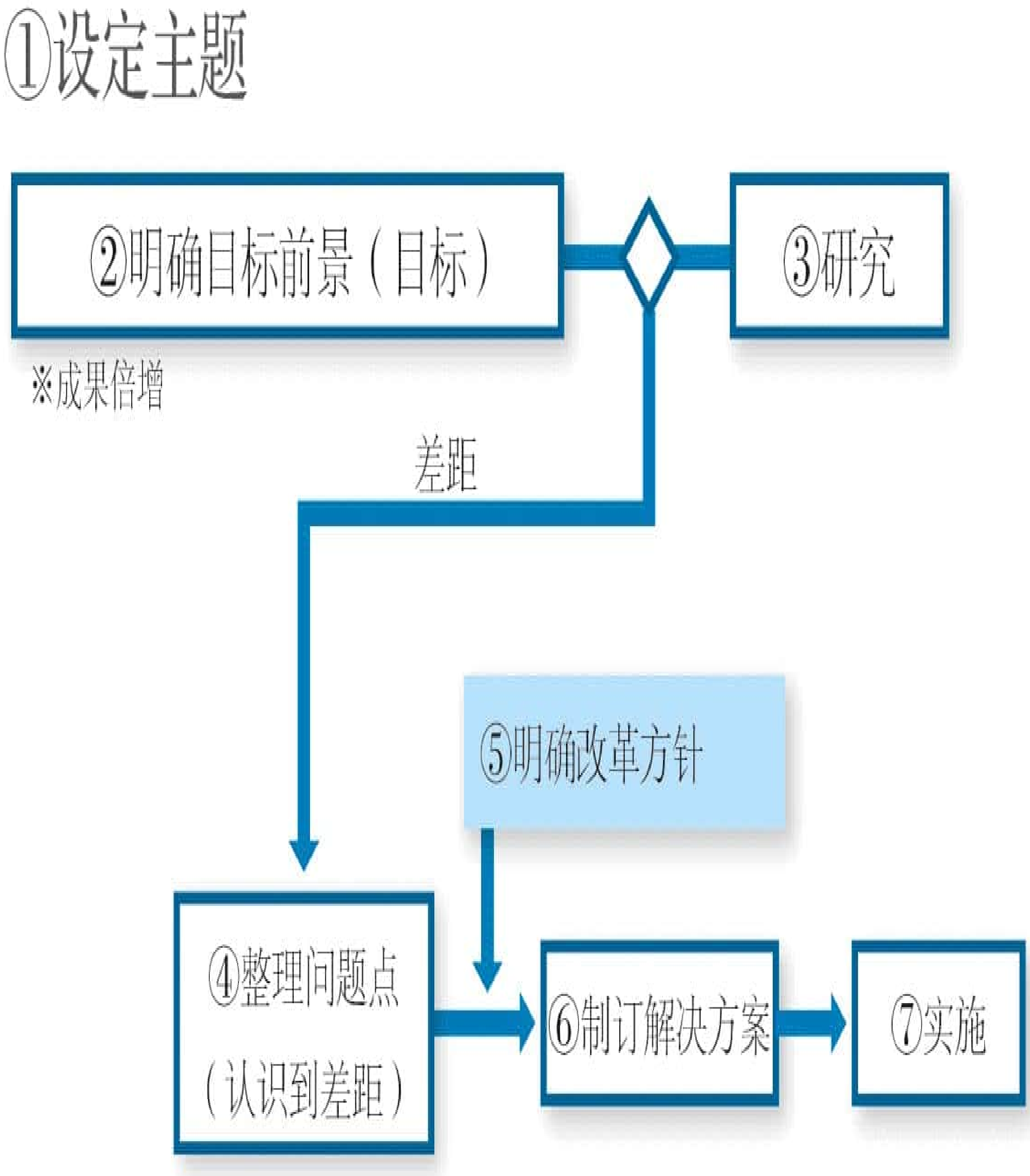
●“改革”属于“降落伞”

树立较高目标，并一鼓作气达到目标

虽然风险较高，但是目标或前进道路很明确，所以不会白费工夫

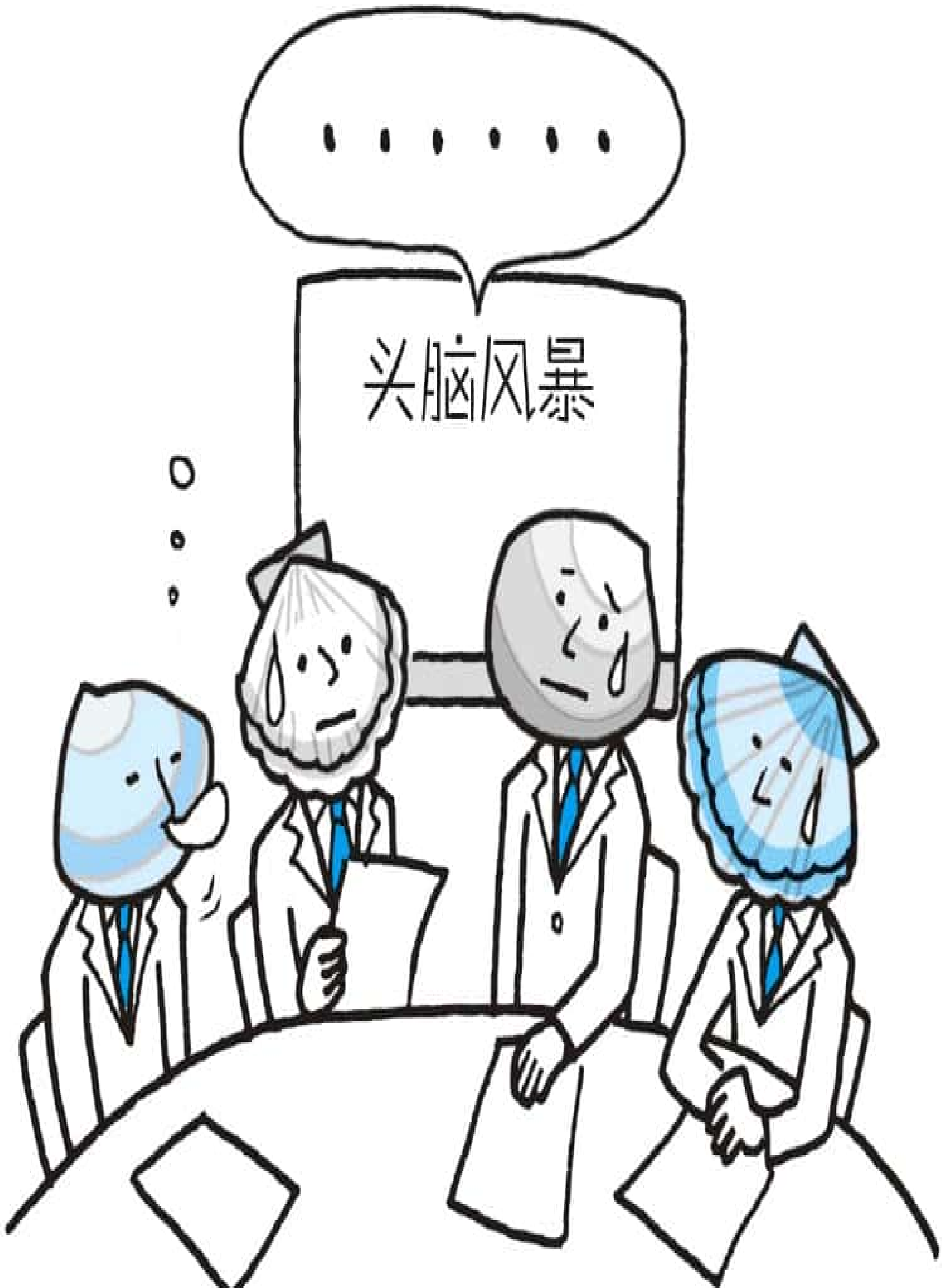
· 把目标前景设定为“实现成果的倍增”

问题的基本结构图


①设定主题
②明确目标前景（目标）
③研究
※成果倍增
差距
⑤明确改革方针
④整理问题点
（认识到差距）
⑥制订解决方案
⑦实施

问题28　有什么好办法避免改革的头脑风暴陷入僵局？

为获取改革层级的具有划时代意义的创意，我们进行了头脑风暴，但总是陷入僵局，集体沉默。有没有什么好的办法呢？


……
头脑风暴

提示　从无到有的过程，是极其困难的。

答案28　从已存在的事物中获得启示

【解说】“从有到新”的思考方法在改革中很有成效

在思考改革方针时，要做到从无到有，是相当困难的。

思考创意的最大诀窍是“从有到新”。所谓“有”，意思是已经存在的事物。就是从已经存在的事物中获得启示，来产生“新的有”。例如，通过研究国内外、行业内外的成功案例，从中寻求启示，这样会产生很好的效果。

在已经存在的事物中，有大量产品也是从自然界中获得启示的。例如，“污垢能被雨水冲刷掉的外墙材料”，就是通过在显微镜下观察蜗牛外壳形状，从而获得相关启示的。另外，“防水加工避免漏水”的产品就是通过观察荷叶的形状而发明出来的。这种功能，已经在帽子、雨伞、围裙上得到了应用。同样，用来封闭酸奶的铝制封口膜，其内侧面也做了防水加工，使封口膜不会被酸奶附着。

“从有到新”的思考方法在改革中很有成效。通过对已经取得成功的案例进行研究，应该能够获取很多的启示。

问题29　应该寻找什么样的事物来获取改革的启示呢？

虽然说“要从现存的事物中寻求创意”，但具体应该寻找什么样的事物才能获取改革方面的启示呢？


到底在
哪里呢？

提示　好东西就是好，尝试研究一下好的东西吧！

答案29　不同行业人员、不同行业类别及成长型企业的最佳案例

【解说】从最佳典范（最佳案例）中学习

改革的创意，到底在何处沉睡呢？其实，我们只要从不同行业人员、不同行业种类及成长型企业的最佳典范中进行学习就足够了。所谓“最佳典范”就是指“最佳案例”。

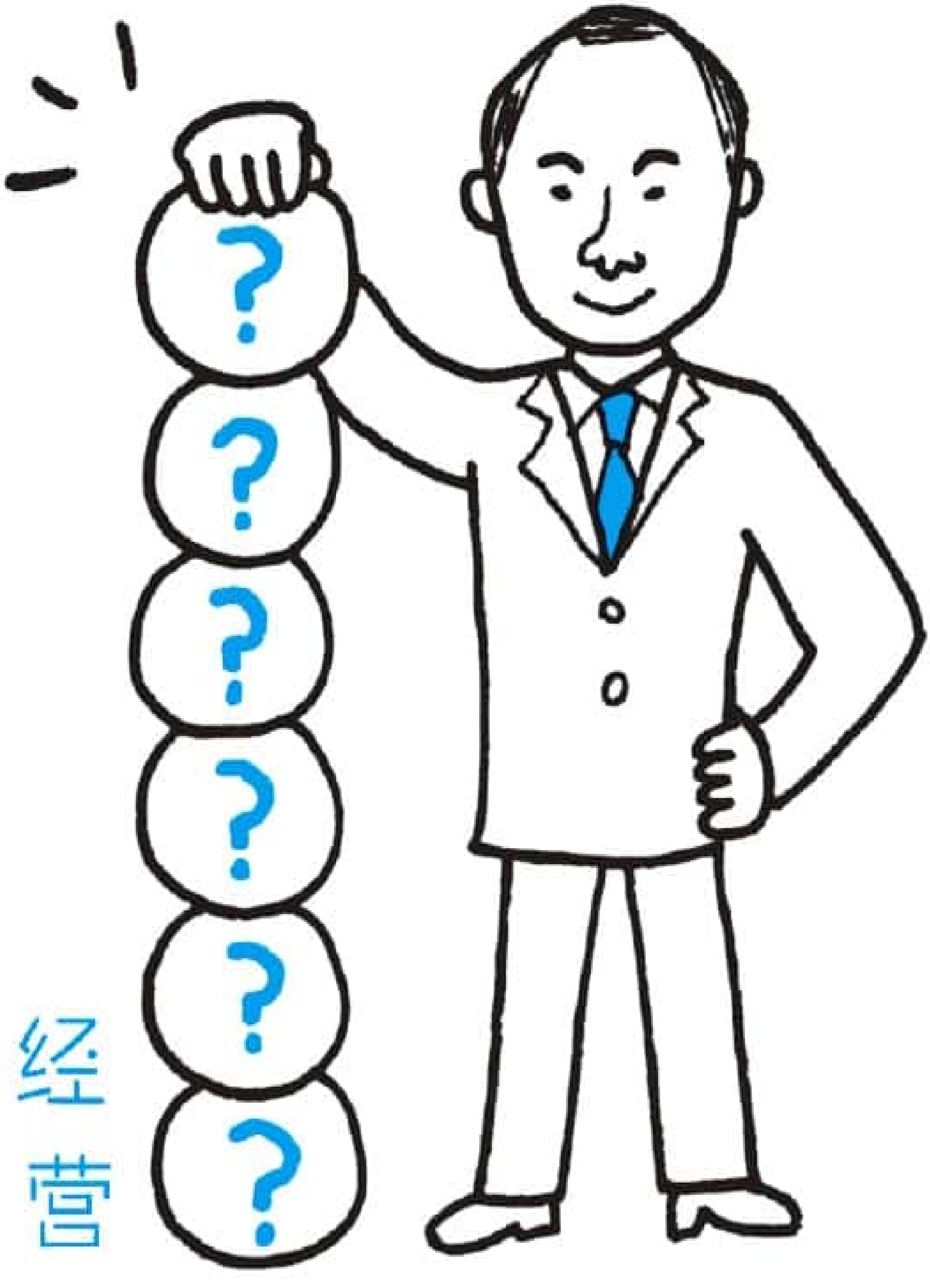
听到“最佳案例”一说，可能有很多人会认为“无法判断什么是最佳”或者“即使有最佳的案例，也无法进行调查”等。其实“最佳典范”指的是现在就能够获得的，而且是最为优秀的案例。无法获得的案例，即使去追求也没有什么意义。

此外，也有人会认为“从不同行业人员那里寻求最佳典范，也没有什么意义吧”。其实，正是因为属于不同行业类别，才可能会有很多比同行业人员更进步的案例。例如，当对IT领域进行改革时，只有先对国内外的IT行业进行调查方能寻找到最佳典范。

对成长型企业进行研究，也能给我们带来很多启示。可以说发展型企业一定有一种商业模型在支撑着自己成长。如果想了解商业模型的最佳典范，建议对优衣库、谷歌、亚马逊、苹果等成长型企业进行深入研究。

问题30　软银的改革思路究竟源于何处？

软银为什么能够以新颖的构思不断推进改革呢？其商品及改革的相关启示究竟源于何处？


经营

提示　原因就是软银使用了“××××经营”这种技巧。它包含4个字。配备了这种功能的汽车曾在1980年的电影《回到未来》中登场。

答案30　因为实行了时间机器经营

【解说】通过时间机器经营来抓住机会

软银为什么能够以新颖的构思不断推进改革呢？那是因为他们使用了“时间机器经营”这种技巧。所谓“时间机器经营”，就是利用时间差，把海外（尤其是美国）成功的方法带到日本来。例如，2～3年前在美国获得成功的商业模式，如果在日本进行模仿的话，其成功概率就会非常大。

使iPhone在日本得以迅速推广的公司就是软银。在IT行业，要追赶的时间差可不是2～3年，而是2～3个月，否则就可能会被其他公司抢先。软银一直都在捕捉美国发展动向，并将其在日本进行重现，他们把这种时间机器经营作为其基本战略方针。

7-11便利店的发端采用的也是时间机器经营理论。为了给客户提供方便（便利），7-11以“替代家庭冰箱”为宗旨开始经营。

现在日本企业面临不利状况，其原因就是亚洲各国企业都在模仿日本的成功模式，实行时间机器经营。在战略相同的情况下，成本低廉就能获得压倒性的胜利。我们以前成功的要素很快

都会变得无效。如果没有采取经常性的有效措施，就很难取得成功。

第四章　复习

想要找到问题的解决方案，你需要这样做

在解决问题过程中，“ECRS”这种观点在寻找解决方案方面，能发挥出明显作用。ECRS在思考解决方案的优先顺序方面，提供了四种观点，即E（Eliminate：撤销）、C（Combine：合并）、R（Replace：替换）和S（Simplify：简化）。

改善的诀窍是对现状进行分析并查明原因。即便问题点很多，但绝大多数都是一个原因派生出的相似的问题点。多问个“为什么？”，这样我们才会距离原因更近一步。

改革的诀窍是事先规划目标前景。要摆脱以前的束缚，去规划目标前景。

思考创意的最大诀窍是“从有到新”。所谓“有”，意思是已经存在的事物。就是从已经存在的事物中获得启示，来产生“新的有”。在已经存在的事物中，有大量产品也是从自然界中获得启示的。此外，通过研究国内外、业界内外的成功案例，来寻求相关启示，或者参考不同行业人员、不同行业类别及成长型企业的最佳典范（最佳案例），这样也都会起到很好的效果。

有一种方法，就是把美国的成功案例引入日本，运用时间机器经营的方式来抓住机会。软银在时间机器经营方面就比较擅长。所谓“时间机器经营”，就是利用时间差，把海外（尤其是美国）成功的方法带到日本来。7-11便利店的发端其实采用的也是时间机器经营理论。

解决问题有三种类型，大家忙于解决的主要是什么样的问题呢？

是否在解决麻烦时，不得已陷入了消耗战了呢？如果需要解决的麻烦太多，就需要进行改善了。也就是说要通过查明麻烦的产生原因，来达到防止复发的目的。

有时我们也会需要改革。如果改善已经不再奏效，此时就要决定开始实施改革了。要采取以前未曾有过的措施，来取得更好的效果，并达到目标。

解决问题的捷径，就是要搞清楚解决问题的整个过程。让我们来解决问题，打破现状吧。

第五章　在决策过程中制订多种备选方案，才能确定更好的解决方案

制订多种备选方案，催生更好的解决方案

制订备选方案

通常情况下我们都是先明确目标，然后再思考解决方案的，这是解决问题的基础。那么，要明确地确立目标，我们应该怎么去做呢？答案就是要把QCD（品质、成本、交付期）和目标范围明确化。并且尽量用数值来定义它们。

为了完成目标，可以制订多种备选方案（候选解决方案），这样会取得很好的效果。备选方案也可以认为是“草案”，最终要限定在3个左右。通过制订这些备选方案，可以在更多的可能性之中寻找到最终解决方案。

备选方案制订完毕，需要评价哪个备选方案更为出色。评价方法包括可以用金额换算的“定量评价”及无法用金额换算的“定性评价”两部分。

备选方案能催生出更好的解决方案

关于备选方案，我们可以把NASA的故事作为案例来说明。

在紧急事态中，有关备选方案的选择，NASA有一套明确的准则。该准则曾在阿波罗13号中得以运用。阿波罗13号在飞向月球的航程中，因发生爆炸而失去燃料罐和氧气罐，但是为什么最后能安然无恙返回地球呢？详细情况虽然会在以后的问答中进行说明，不过事先准备多套解决方案，能让我们更好地接近并实现目标，解决问题。

备选方案就是草案，如果能够提高其水平，就能催生出更好的解决方案。而如果解决方案只有1个的话，因为没有了可以比较的对象，该方案的利弊也就难以判断了。

系统、工程、流程

在面对具有实效性的问题时，按照“分析—综合—评价—文件方式”的流程来解决会比较方便。而这个流程就叫作“系统、工程、流程”。这也是NASA提倡的、用于获取办法的思考流程。

第一是“分析”。

分析是在短时间内进行的。或者去回忆存在于记忆中的信息，或者去调查未知的问题。

第二是“综合”。

综合的意思就是“对备选方案进行思考，进行综合性思考”。解决方案的备选方案，可以分为“积极方案”“消极方案”和“折中方案”三种。

第三是“评价（决定）”。

评价也包含确立备选方案的过程。针对某个观点，从优点和缺点两方面分别进行评价，效果会比较好。

第四是“文件方式”。

把迄今为止一系列过程用文件记录并保存下来，就能再次确认当时得到这个结论的原因。

按照以上4个步骤，我们就能很快思考出解决方案，养成这种习惯后，我们就能迅速解决问题了。

在本章，我们将不断思考备选方案，并学习相关方法，以寻找更好的解决方案。

问题31　领导不断增加新的要求，应该如何应对？

经理吩咐说“赶快开始对财务管理系统进行改善”，我就从自己能做的地方开始做起。当我把中间过程汇报给部长时，部长说“再好好做一下”。不久，经理又增加要求，说“采购管理系统也做一下”“库存管理呢？”，简直是没完没了。这样做的话，人数和预算都远远不够。我应该怎么应对啊？


终点在哪里？

提示　如果没有确定到底去何方，就没办法进行一次真正的旅行。上司给了3000元，说“总之先出门吧”，但是30分钟后，就打来电话说“去趟欧洲吧”，这还真让人为难。

答案31　要对目标和范围进行明确指示

【解说】先明确目标再思考解决方案

有董事或管理人员经常会催促说“赶快开始做”。在这种情况下，人们大多都会对应该做的工作还没有想清楚，便急着想方设法去打破现状。实际上这是因为受到了指示，却不让考虑应该怎么做、做什么，总之要先开始行动。

总的来说，这就是目标（终点或范围）不明确的缘故。因为目标或范围不明确，所以在过程中方向会发生变化。

例如，被上司交代说“总之先做着看吧”，于是下属们就会拼命努力以做到最好。在上司要求查看报告时，向上司报告说“经理，已经做完这些了”，这时却会意外地受到上司的还击：“嗯，有点问题啊，范围太过于狭窄了。等一下把这个地方这样改变一下……”就这样，在没有明确指示目标的情况下，目标范围便会被不断扩大。而且，要做的事情也会越来越多，最终导致无法完成目标。

要明确地确立目标，我们应该怎么去做呢？答案就是要把QCD（品质、成本、交付期）和目标范围明确化，并且尽量用数值来定义它们。

问题32　呕心沥血写的方案却被上司否定，问题出在哪里？

上司指示说：“做一份新产品策划书，2天后报给我。”因此，我熬了个通宵写了一份40页的策划书，并向上司进行了说明。然后上司说：“这样怎么能卖得出去？重新写！”如果上司不是怪人，没有故意刁难我，那么我到底做错了什么？


不行
企划书

提示　策划书是不是只让自己满意了呢？

答案32　没有对委托人的需求进行确认

【解说】多个草案（备选方案）

没有对委托人的需求进行确认就制订出详细方案，这样容易出现需要反复进行修改的情况。在问题32中，应该对上司期待什么样的产品进行确认后再开始着手去做。

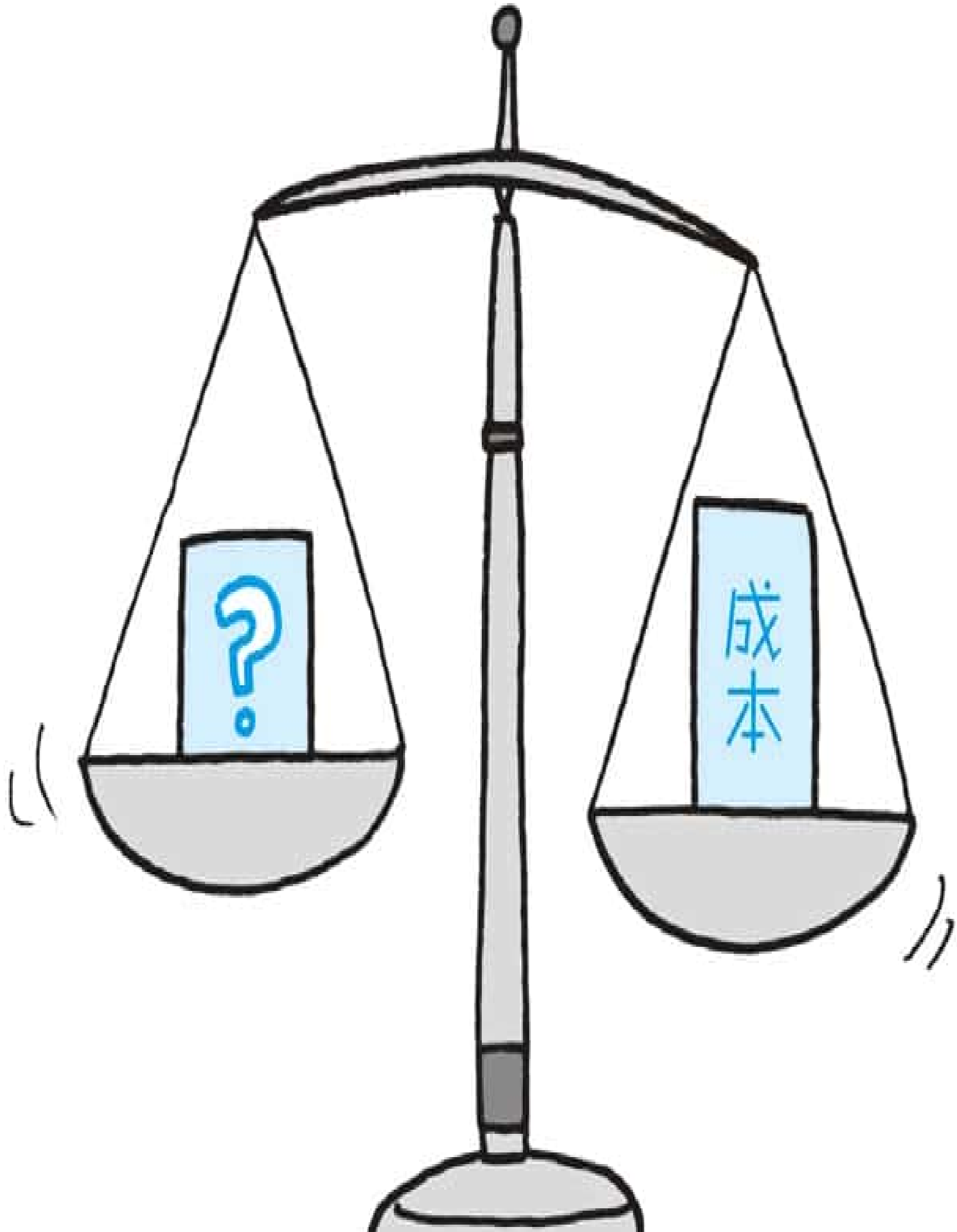
在对方针进行确认的时候，如果毫无准备就去问的话，也只会得到抽象的回答。委托人可能会说“你问得很笼统啊。不管怎样，做一些划时代的优秀的方案吧”。因此，要带着草案去确认。如果能提供多份草案的话，就能让委托人对这些材料进行思考。我们把这些草案称之为备选方案（候选解决方案）。

备选方案最终要限定在3个左右。在限定之前，要以360度的广阔视角来制订出多个备选方案，这样就能拓展视野。例如，不仅可以存在诸如“增加功能”“高度功能化”等正向差异，也可以把负向差异添加到备选方案中去。“减少功能实现轻量化”“创造低价产品系列”等都是负向差异。顺便说一下，QB house理发店就是凭借负向差异取得成功的，在该店只需花费10分钟时间和1000日元就可以进行理发。

以360度的广阔视角制订出备选方案后，让我们再对委托人的需求方针进行确认吧。

问题33　在降低成本的方针下，除了总投资额低以外还有什么其他评价因素？

公司的方针，就是彻底降低成本。当存在备选方案时，必定会选择总投资额低的方案。但是这样做，就会产生追加性费用，而且完成后的性能也比较低。这与其他方案相比，反而会花费更多工夫和成本。除了总投资额低这个因素外，还有其他评价的因素吗？


?
成本

提示　虽然把成本数值化便于判断，但是有些无法数值化的东西也是很重要的。

答案33　也要进行定性评价

【解说】明确备选方案的评价指标

制订好备选方案后，需要对其进行评价，以确定到底哪个备选方案更为优秀。那么，应该如何去评价才好呢？很多公司的年轻管理人员都存在这样的苦恼：“我们公司只对成本进行评价。因此，很多真正好的方案并没有被采用。”所以，有必要从两方面对备选方案进行评价，这两方面分别为能用金额换算的“定量评价”和不能用金钱换算的“定性评价”。

所谓“定量评价”，就是对能够实行数值化的指标进行评价。其代表性范例包括对销售额、成本、数量的评价等。相反，所谓“定性评价”，就是对难以实行数值化的指标进行评价。定性评价的范例有“提高品牌价值”“质量稳定”“客户满意度高”等，虽然难以实施数值化，但却是很重要的评价指标。也就是说，定量评价是对“量”进行评价，定性评价是对“质”进行评价。

定性评价中重要的是选择什么作为其评价指标。由于定性评价包括了委托人或客户的要求事项，所以，如果定性评价高，就可以说是满足了委托人或客户的要求。

麦肯锡顾问教你

结合定性评价，避免定量评价的局限

只进行定量评价可能会存在局限性

我们把对量的评价称为“定量评价”，对质的评价称为“定性评价”。

“定量评价”是针对可以实现数值化的项目进行评价。例如，金额、数量、人数、“赚钱了吗？”“便宜吗？”等都是定量评价。但是，如果只进行定量评价，就可能会存在局限性。

很多公司都采用定量评价，极端一点来说，它们有时只采纳价格便宜的方案。有家公司想把手机组装业务外包，然后有3家公司报价，最后转包给了一家报价特别低的公司。但是，产品刚投入市场后，就出现很多投诉。原来是承包公司对零部件没有进行验收，结果使电子零部件中混入了不合格产品，导致出现故障多发的现象。

由于定量评价只是针对能够实行数值化的东西，所以对无法实行数值化的东西是无法正确评价的。可能有很多评价指标如“质量稳定”“不易毁坏”“感觉高大上”等都是无法实行数值化的。因此，需要结合定性评价方法，对它们进行综合性评价。

“定性评价”是针对难以实行数值化的条目进行评价。其中重要的是，定性评价应该选择什么作为其评价指标。这就需要对

决策者的要求事项进行全面把握，并在此基础上做出最终决定。

使用“定量评价”一定可以做以下项目

评价项目	A案	B案	C案
项目示例	¥〇〇〇	¥〇〇〇	¥〇〇〇
●机械设备费	¥〇〇〇	¥〇〇〇	¥〇〇〇
●材料费	¥〇〇〇	¥〇〇〇	¥〇〇〇
●人事费	¥〇〇〇	¥〇〇〇	¥〇〇〇
●建筑工程费	¥〇〇〇	¥〇〇〇	¥〇〇〇
●杂项费用	¥〇〇〇	¥〇〇〇	¥〇〇〇
合 计	¥〇〇〇	¥〇〇〇	¥〇〇〇

需结合“定性评价”来确定的项目

评价项目	A案	B案	C案
①使用有较好的稳定性	○	△	△
②容易维修	◎	×	◎
③易于人员管理	△	○	○
④产品质量稳定	◎	×	○
⑤容易达到熟练操作程度	○	◎	○
综 合 评 价	◎	△	○

【定量评价】能够实行数值化的东西

【定性评价】难以实行数值化的东西

↓

从“量”和“质”两方面进行评价

问题34　面对阿波罗13号的爆炸事故，NASA是如何做决策的？

阿波罗13号在飞向月球途中，由于发生了爆炸事故，任务发生急剧变化，需要返回地球。NASA当时面临两个选择，或者在原地掉头返回地球，或者再朝向月球航行数万公里，然后利用月球引力返回地球。第一个选项是利用逆向喷射来实现掉头的方案。这样虽然会消耗逆向喷射能量，但是返回时间能够缩短1天以上。第二个选项是继续绕月飞行，然后利用月球引力返回地球的方案。虽然这样只需要使用最少的能量便能成功返回，但是比起逆向喷射，可能需要多花费几天时间，因此人们担心会出现氧气不足、电能不足的情况。那么，NASA到底选择了哪一个方法呢？



提示　因为是紧急事态，所以要确保有时间去收集相关信息等。

答案34　选择了利用月球引力返回地球的方法

【解说】对备选方案进行评价然后再做决定的决策流程

在面临紧急事态被迫进行选择时，关于如何选择，NASA有两条明确的标准：①选择能够剩余更多选择项的方法；②选择能够剩余更多时间的方法。

阿波罗13号在飞向月球的航程中，因发生爆炸而失去燃料罐和氧气罐。电能、火箭燃料、氧气储备等都已经失去。登陆月球任务也已放弃，新任务变为平安返回地球。关于阿波罗13号的平安返回，当时必须对一个问题进行决策，那就是：是利用逆向喷射掉头返回地球呢，还是先飞向月球，再利用月球引力实现加速，最后平安返回地球呢？

最后，NASA依据以上两条标准，决定先飞向月球再利用月球引力实现加速。在毫无预期的非常事态中，在信息不充分阶段，如果利用逆向喷射，可能会因燃料不足等原因而导致失败，这样的话就无法安全返回。如果飞向月球，则会多花费大约两天的时间，而这样就能保障有充分的时间来收集信息或思考解决方案，因此该方法成为最佳选项。并且，NASA通过将其优秀人才聚集于一处，最终成功完成了平安返回的任务。

麦肯锡顾问教你

解决方案陷入困境时，制订及评价备选方案的决策流程

当问题解决方案陷入困境时要思考备选方案

针对一个偶然想到的方案，在执行还是不执行的问题上，人们分化成了赞成方和反对方，他们互相批评，后来因互相抬死杠而告一段落。由于争论没有达成共识，所以最后用多数表决方式强行表决，这实在是太过愚蠢。在对方案进行评估时，要用恰当的方式去“讨论执行还是不执行”。

那么，应该怎么去做呢？

为了最后不抬死杠，我们应该回归到最初的目的，研究采用什么样的方案可以实现该目的，并尽可能多地提出备选方案。

是否无论何时都要制订备选方案

制订备选方案，能够刺激人们思考创意，有助于探索更好的解决方案。

开始时，不用考虑是否能够实现，先提出大约10个方案来。然后，锁定大约3个比较有希望的备选方案。最终确定1个方案即可。

关于备选方案的利用方面，有以下几个场景，分别为“想要进行划时代的方向转换时”“想要打破现状时”“想要获取好的创意时”和“想要做重大决策时”等。

制订好备选方案之后，如果不再做任何改变的话，其价值就会减半。制订完成后，要针对各个备选方案，就其优缺点进行评价，以提高备选方案的水平。

对备选方案进行评价

在对备选方案进行评价时，建议综合运用定量评价和定性评价两种方式。

定量评价是一种用金额或数量等数值形式实施评价的方法。其代表就是对“收益性分析”进行评价。

而相反，定性评价是针对难以数值化的项目进行评价。例如，“强大的品牌力量”“较高的竞争力”等，这些都是很难替换成数值的。不过，虽然无法实施数值化，但在评价过程中，这些都是不可或缺的因素。

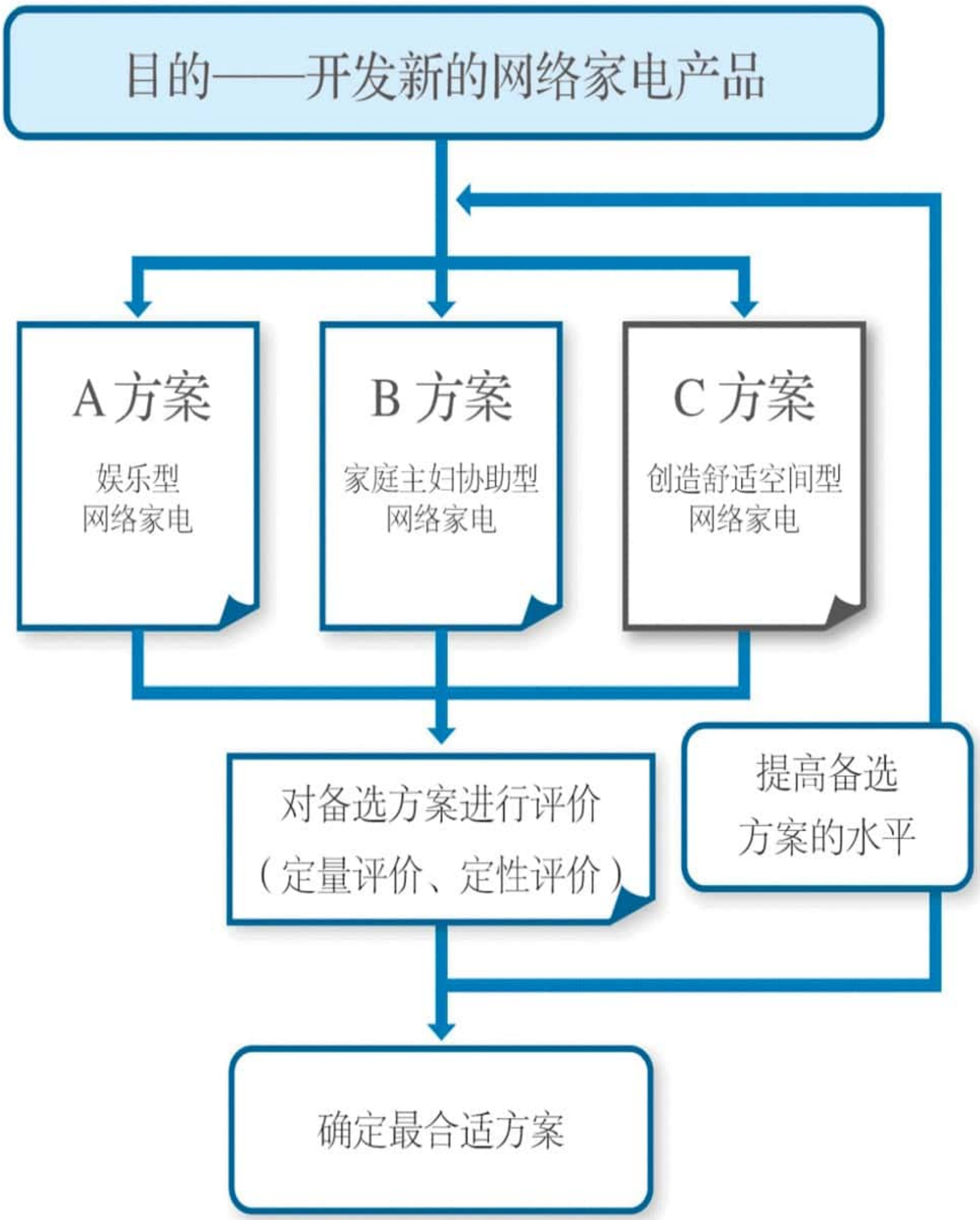
制订备选方案和评价工作要反复进行

通过评价，我们就能更加具体地看清各个备选方案的优劣。于是就能对各个备选方案进行修正，提高其水平。刚开始我们需要放开胆量去做，慢慢地就能提高这些备选方案的水平，使之变成更有希望、更加稳定的备选方案。

如上所述，通过反复进行备选方案的制订（或者是修正）和评价工作，就能使备选方案的水平得到不断的提高。

决策的过程，就是把制订备选方案并确定其评价的整个过程明确化，使之“光明正大”。过程光明正大，就能聚集起大家的智慧，这也是能够找出认可度较高的解决方案的一种方法。

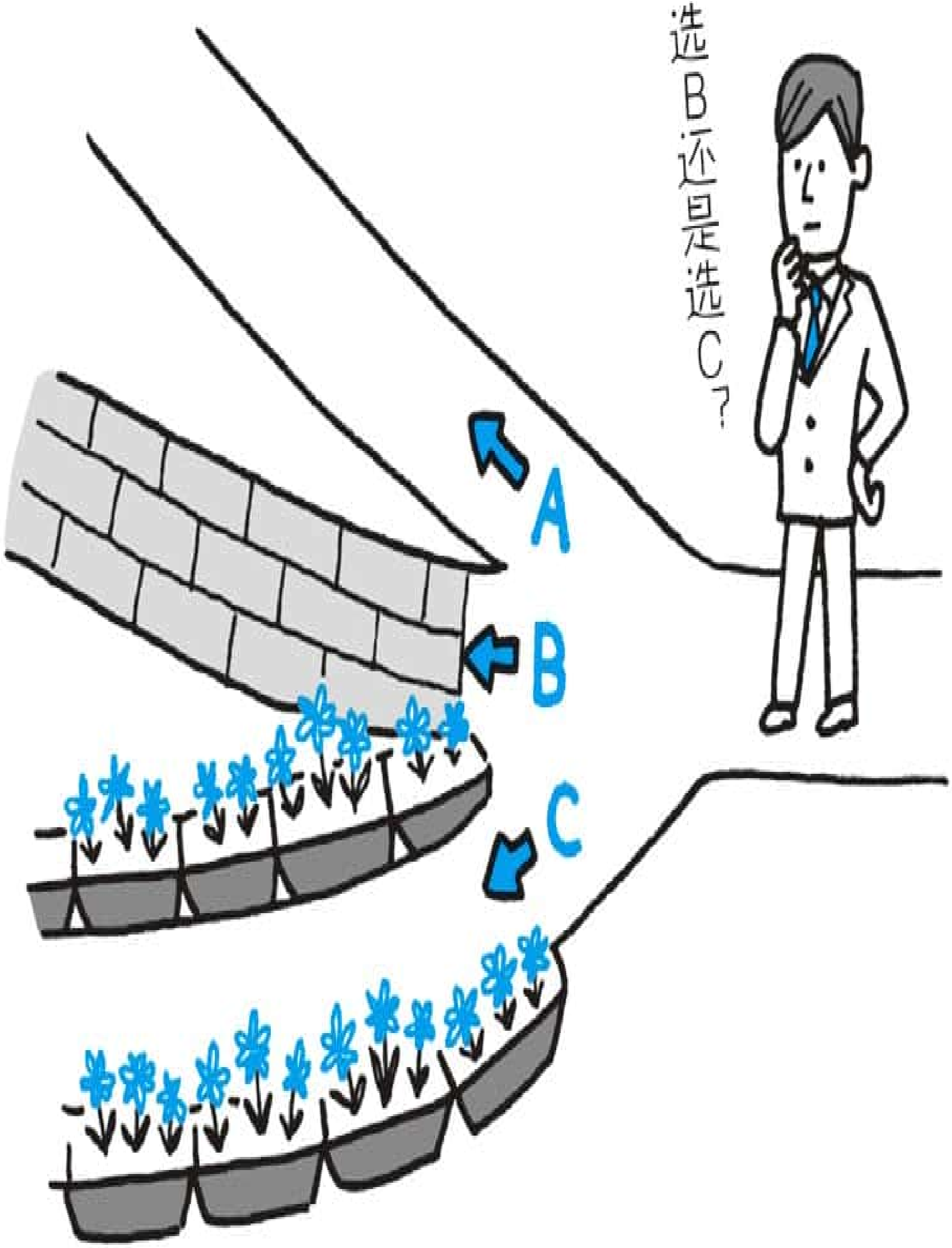
决策流程



目的——开发新的网络家电产品
A方案
娱乐型
网络家电
B方案
家庭主妇协助型
网络家电
C方案
创造舒适空间型
网络家电
对备选方案进行评价
（定量评价、定性评价）
提高备选
方案的水平
确定最合适方案

问题35　面对两个各具优势的方案，应当如何选择？

制订了A、B、C三个备选方案后，运用定量评价和定性评价对各个方案进行两个方面的评价，发现B方案和C方案都很有优势，不相上下。是两个方案都选择呢，还是从中锁定一个方案呢？应该怎么办呢？


选B还是选C？
A
B
C

提示 这些终归是备选方案，所以灵活一点去思考吧。重要的是，要找出更好的解决方案。

答案35　追加B方案和C方案的综合方案D

【解说】提高所有备选方案的水平

制订了备选方案后，当想要同时选择B和C这2个方案时，就按照“B方案+C方案=D方案”的模式，把几个方案合成一个新的方案进行考虑。为什么这样做呢？这是因为制订备选方案终归是一个探索更好解决方案的手段而已，目的只有一个。而作为方法手段，只要能灵活地把最佳方案加以应用即可。

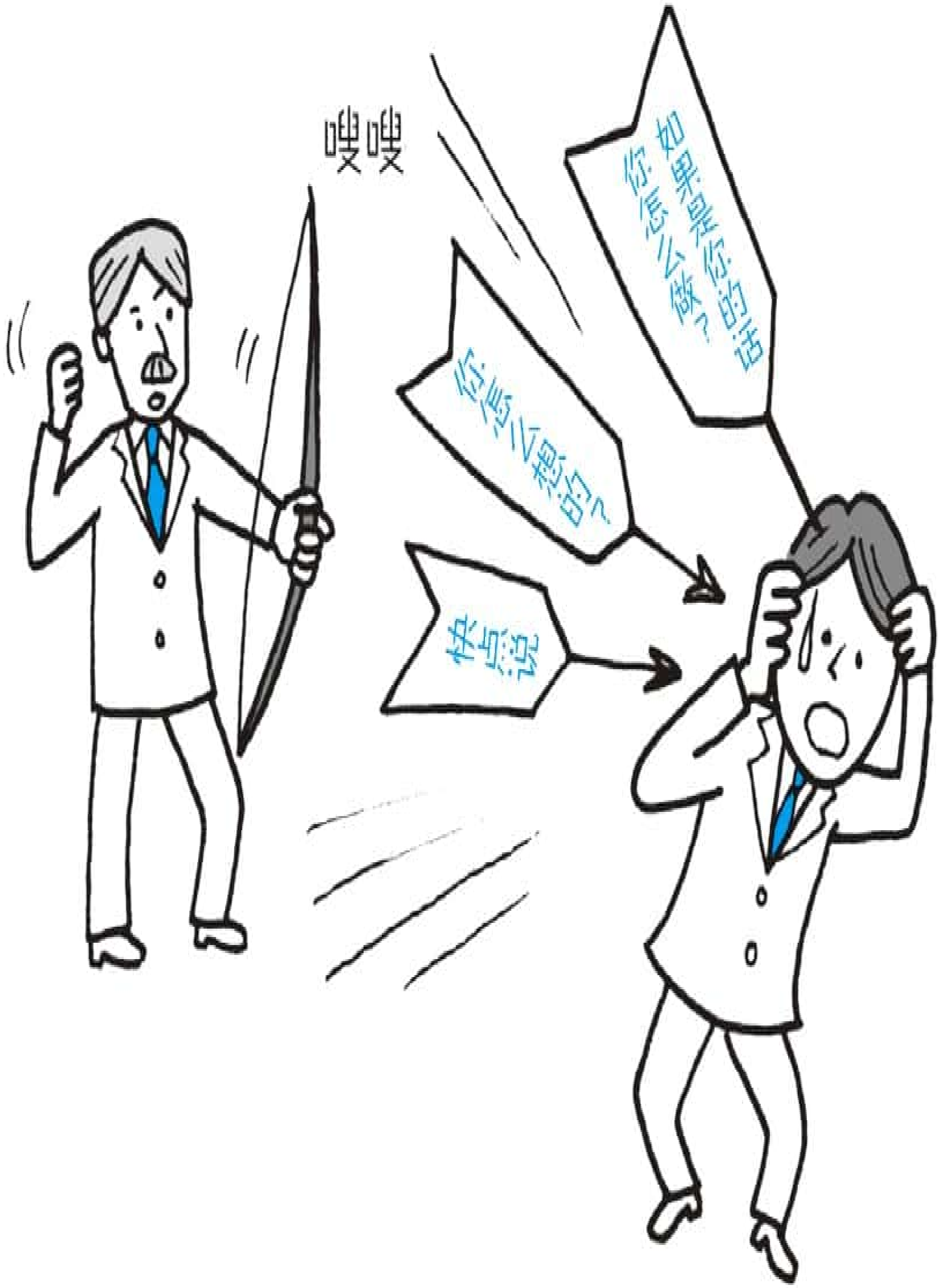
提高备选方案的水平，可以催生出更好的解决方案。如果只有1个方案的话，因为没有了可以比较的对象，该方案的利弊也就难以判断了。正因为有了备选方案，才能对各个方案的优劣面进行比较。如果把各个方案的长处都在其他方案中应用，就能使所有备选方案的水平得以提高。

在对备选方案进行评价时，有定量评价和定性评价两种方式。尤其在对质量进行评价即实行定性评价时，更容易找到改善备选方案的相关启示。

为了寻找到更好的解决方案，推荐按照制订备选方案并确定其评价的“决策流程”来进行。尤其在经营决策中，使用该决策流程会取得很好的效果。

问题36　被紧急要求发表意见，应如何巧妙地回答？

由于要和竞争对手公司就业务协作方面进行商谈，上司正在收集公司智囊人士的意见。你也被紧急叫过来发表自己的意见。“如果是你的话你怎么做？”“请快点回答”“应该怎么做？”等，催促声如箭一般迎面飞来。那么此时，你应该如何巧妙地回答呢？


嗖嗖
如果是你的话
你怎么做？
你怎么想的？
快点说

提示　因为自己的想法没有总结好，所以无法立刻给出结论。有一个好方法，那就是自己边说边寻找答案。

答案36　按照“分析—综合—评价—文件方式”的流程进行回答

【解说】能即时解决问题的流程

速效且便利的解决问题流程是“分析—综合—评价—文件方式”。这也被称为“SEP（系统、工程、流程）”。

首先，“分析”要在短时间内进行。可以让上司把状况简单介绍一下，或者有不明白的地方主动去咨询。

“综合”的意思是“综合考虑备选方案”。备选方案包括3种，分别为“积极方案”“消极方案”和“折中方案”。可以对上司说“关于业务协作，我认为有以下3种候选方案。第一种是积极方案。所谓积极方案就是……”，就这样，对3种方案依次进行说明。

“评价（确定）”就是加入自己的意见进行说明。比如“积极方案的长处是……短处是……”，通过说明其优缺点，能给人一种“视野开阔、处事平衡”的好印象。然后，陈述自己的结论，说“根据以上结果，我建议选择第一种积极方案”。

最后，就是“文件方式”了。如果部长表示赞同说“果然不负众望啊”，这时要立即说“我去整理成一份报告，请稍等10分钟”，这样就完美了。

麦肯锡顾问教你

重视SEP（系统、工程、流程）思考流程，找到解决问题的捷径

NASA优秀管理者的思考流程

NASA在阿波罗计划时期，抽取了数百位优秀管理者（当时NASA职员有大约40万人），对其思考流程的共同点进行了研究。发现有一大半人使用的都是“分析—综合—评价—文件方式”的流程。这就是SEP（系统、工程、流程）。当有些小问题需要解决的时候，或者在思考解决方案时遇到创意枯竭的情况，请记得想起SEP的思考流程。

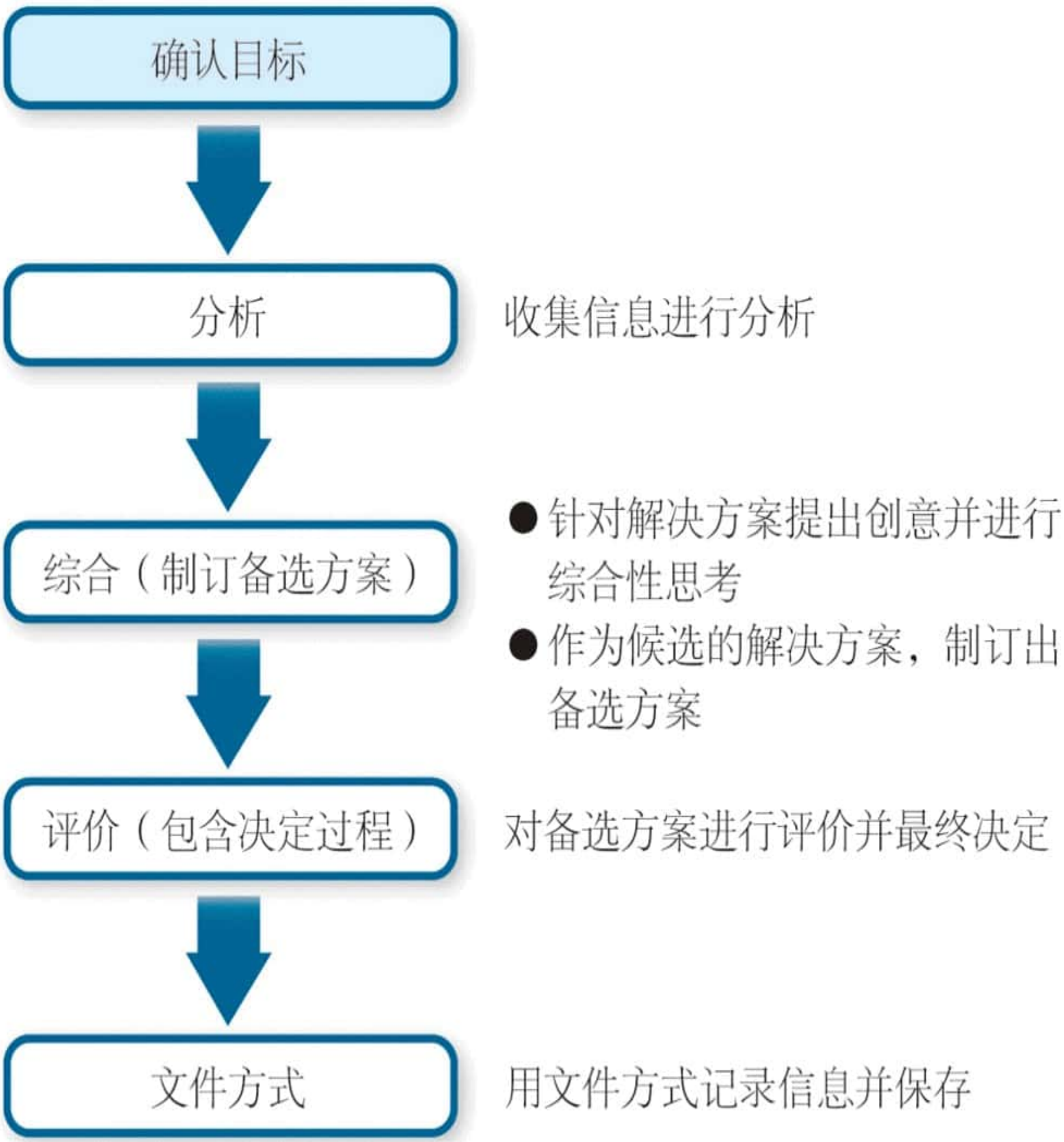
“我想寻找并投资一些会涨价的股票”，针对这个目的，让我们用SEP流程来思考并解决吧。在“分析”阶段，我们要全面把握经济动向，对股价进行多角度的分析，查找有潜力的企业等。然后，我们在“综合”阶段制订备选方案时，可以列举一些候选的投资企业。为了不浪费机会，我们可以从多个方面列举不同的候选企业，这也不失为一个很好的办法。然后对各个候选企业进行“评价”，锁定最终要投资的企业。最后作为总结，用“文件方式”记录下当初为什么选定了这个公司，这样，在成功或者失败时都能成为我们重要的参考资料。

这种思考流程是我们解决问题的一条捷径，应该受到我们的重视。

系统、工程、流程（分析—综合—评价—文件方式）

SEP（系统、工程、流程）

……用于获得创意的工程、流程



第五章　复习

在决策过程中确定更好的解决方案，你需要这样做

要明确定义目的或目标，就是要把QCD（品质、成本、交付期）和目标范围明确化。并且尽量用数值来定义它们。

为了完成目标，可以制订多种备选方案（候选解决方案），这样会取得很好的效果。备选方案最终要限定在3个左右。通过制订这些备选方案，可以在更多的可能性中寻找到解决方案。

当备选方案制订完毕，可以从两个方面来评价到底哪个备选方案更加出色。这两方面分别为能用金钱换算的“定量评价”和不能用金钱换算的“定性评价”。

NASA在紧急事态中进行选择时，有着很明确的标准。也就是“选择能够剩余更多选择项的方法”和“选择能够剩余更多时间的方法”这两条。

若自己减少选择项，陷入时间泥潭，这无疑就是自取灭亡的行为。但是我们有时会毫无根据地给出定论说“只能这样了”，其实这样很容易就走向了自取灭亡的道路。我们不应该这样，而应该事先制订好备选方案，冷静地分析哪个方案在那个时间里最为合适，并做出正确的选择。

备选方案类似于草案，如果能够提高其水平，就能催生出更好的解决方案。而如果只制订了一个备选方案，因为没有了可以比较的对象，该方案的利弊也就难以判断了。

在面对具有实效性的问题时，按照“分析—综合—评价—文件方式”的流程来解决会比较方便。而这个流程就叫作SEP，即“系统、工程、流程”。这也是NASA提倡的、用于获取办法的思考流程。

有家日本公司曾经从外资企业收购了硬盘业务。但是，储存介质的主流是电子芯片。再加上硬盘价格不断下滑，需求持续低迷等原因，该公司业务一度陷入窘境。对此，该公司针对“今后储存业务应该如何开展”的问题，制订了相关的备选方案，结果不也是做出了正确的投资判断，而获得了卓越的成果吗?

在进行大规模投资等重要决策时，建议按照决策流程进行。使用决策流程，有可能帮助我们寻找到更好的解决方案。

第六章　想要提高洞察力，就要运用假说思维

运用假说思维提高洞察力

“归纳法探究”和“演绎性探究”

要找到解决方案，大致有两种探究方式。

第一是“归纳法探究”，第二是“演绎性探究”。

所谓“探究”，就是为解决问题或得到结论而进行路线选择的方法，也就是推进方法。归纳法探究，是我们不自觉中就会选择的一种探究方式。为了解决问题或者得到结论，我们要分析现状，收集判断所需的相关材料数据。然后要根据收集的数据，对问题进行类推，并最终解决问题，这就是归纳法探究。

相反，我们也可以通过获取新创意来解决问题，这种情况下，演绎性探究会更具效果。演绎性探究是一种先设定目标前景，然后一鼓作气完成目标的问题解决方式。

假说思维

在演绎性探究中，我们把设定较高目标的探究方式称为“假说思维”。在需要打破现状时，建议使用这种思维方式。

建立假说（假定的结论）是假说思维的第一步。不过，假说只有经过验证才有意义。所以建立假说后，一定要进行验证。

在东野圭吾的推理小说《神探伽利略》中，主人公即物理学家汤川学博士有一句口头禅——“假说只有经过验证才有意义”，确实如此，确立好假说后，要经过验证才能提高其准确度。

善于运用假说思维的人、不善于运用假说思维的人

善于运用假说思维的人和不善于运用假说思维的人之间有什么不同呢？

达尔文就运用过假说思维，他不拘泥于以前的先入之见，对事物的差异和相似点进行了仔细观察。并且以假说形式提出了生物进化论。

达尔文善于运用假说思维，其特征就是“不拘泥于既有概念”，“对事实仔细观察”，“发现以前的理论（生命是永远不进化的）存在矛盾，能够大胆提出新的假说并进行验证”等。这种人就是善于运用假说思维的人。

相反，不善于运用假说思维的人，有过分拘泥先例、规则和过去的倾向。那些人们通常所说的“墨守成规（照本宣科）”的人，都是不善于运用假说思维的人。那些曾经信奉“地心说”的

人也都是墨守成规的人。有些人认为“大家都这样说，所以一定是这样的”，其实这些人也属于墨守成规的人。

近年来，便利店大量引入甜点和鲜煮咖啡。凭借这些100日元左右的商品，便利店的销售额会发生怎样的变化，让我们运用假说验证循环（假说—实行—验证）来验证一下，一定会取得很好的效果。

便利店为了在有限空间内达到销售额最大化，在畅销商品的备货方面一直不遗余力。当新产品被成功出售时，你认为便利店究竟是如何销售它们的？当然这种新产品的销售方法，是便利店的秘密。本章也会涉及与便利店秘密相关的几个问题，所以请一定要继续读下去。

问题37　认真地埋头苦干，取得的成果上司却评价不高，问题出在哪里？

你认真地埋头苦干，最后取得了成果，但是上司却并没有给你相应的评价。上司认为“只是做了眼前的事情而已，无法给予过高的评价”。这真让人不知如何是好。上司和下属之间具有决定性的观点差异到底是什么？


你不行！

提示　上司的意思是，下属的做法只不过是对现状的积累，所以很难产生新的创意。

答案37　归纳法探究（下属）和演绎性探究（上司）之间的差异

【解说】找到解决方案的两种探究方式

要获得解决方案，大致有两种探究方式（接近的方法，路线的选择方法、推进的方法）：第一是归纳法探究；第二是演绎性探究。下属是按照归纳法探究来推进工作的，而上司要求的却是演绎性探究。

为了解决问题或者得到结论，我们会分析现状，收集判断所需的相关资料数据。然后会根据这些数据，对问题进行类推，并最终解决问题，这就是归纳法探究。问题37中的下属，虽然眼前的工作做得很好，但是却忽视了利用新创意来解决问题的方法。

如果要获取新创意来解决问题，利用演绎性探究方式会收到明显效果。演绎性探究需要先设定目标前景，然后一鼓作气完成目标。例如，为了使现在的业务量减半，认真思考应该使用什么样的工作方法，这个过程就是演绎性探究。上司希望下属做的就是这种演绎性探究。

在演绎性探究中，我们把设定较高目标的探究方式称为“假说思维”。在需要打破现状时，建议使用这种思维方式。

麦肯锡顾问教你

需要突破现状时，要运用假说思维

“积累式思维”和“假说思维”的差异

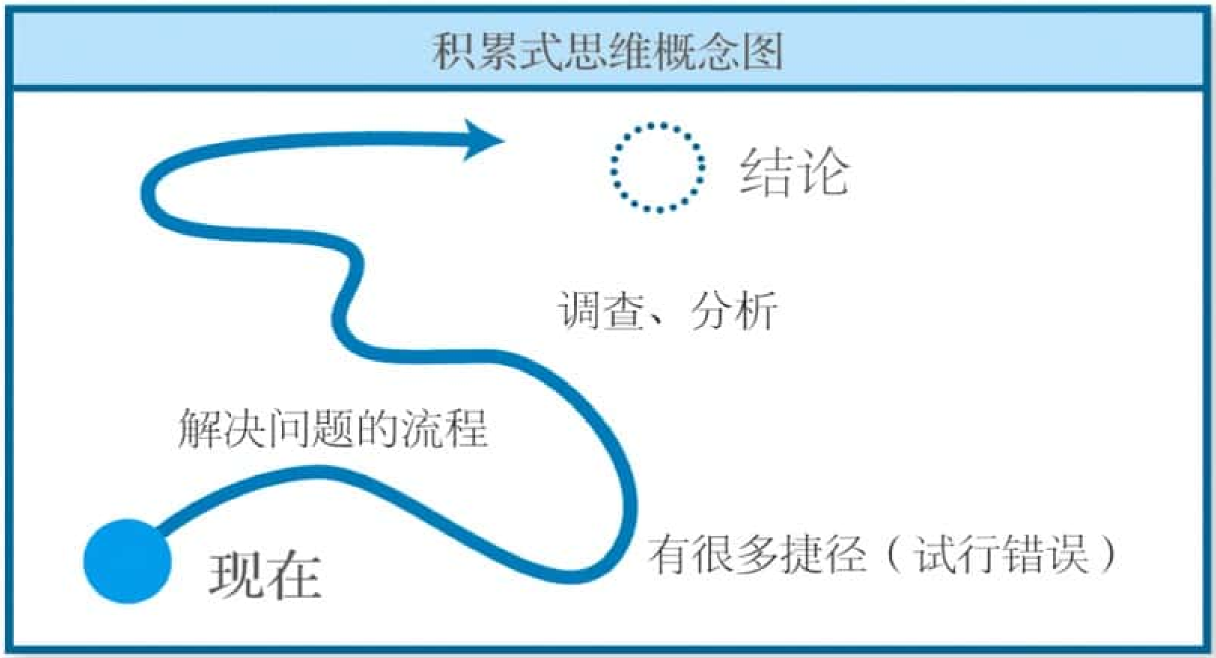
假说就是“假定的结论”。对结论进行预测，并把结论暂且放置，这就是假说。

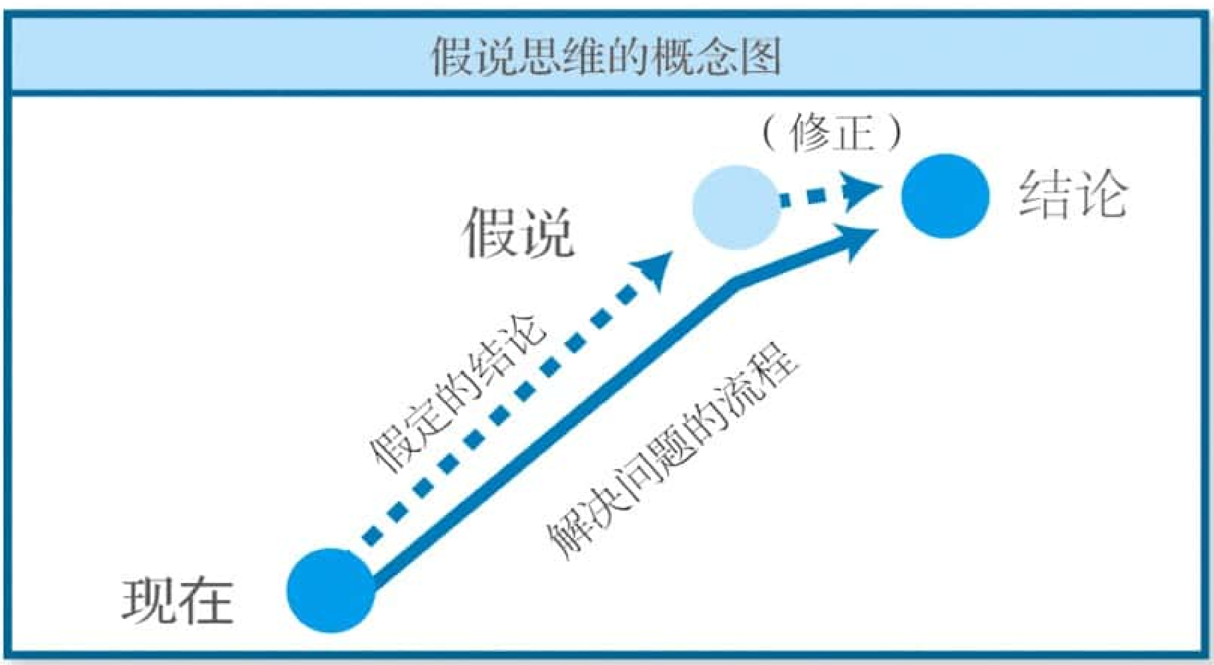
假说思维，是“从假说内容（假定的结论）开始进行思考”的一种思维方式。如果发现假说有误，就要不断地进行修正。如果能够确认假说准确，那么该假说就是我们所要的结论。

那么为什么必须要特意去运用假说思维呢？其实即使运用了假说，但是由于掌握的信息和实际考察较少致使准确率较低，可能会让人感觉假说思维发挥不了太大作用。但如果暂且搁置准确度，只对结论进行预测，这样比起毫无头绪地开展调查，更容易取得事半功倍的效果。

我们平时运用的大多是积累式思维，即针对现状逐一进行详细调查和考究。积累式思维，能一步一步地不断接近结论，这是其优点。但是，在调查和分析中却需要花费极多的时间。而相反，运用假说思维却能以有限的劳力获取较大的成果，因此可以说假说思维是未来领导者不可或缺的能力。

积累式思维和假说思维的差异





· 积累式思维通过不断积累调查结果而最终找到解决方案
· 假说思维通过建立假说(假定的结论)，并进行验证，最后得到结论

问题38　接受了上司的批评，改变了自己的想法，但上司又翻脸不认账了，问题到底出在哪里？

下属接受了上司的批评，改变了自己的想法。但是上司却好像是翻脸不认账，愤怒地说“不要单凭灵感进行判断”。其实，上司也曾说过“灵感是很重要的。能够灵活运用以前的经历和知识进行判断，这是非常好的”。那么，下属到底哪里出了问题呢？


两个都不行！

提示　灵感虽然很重要，但是其后续更为重要。

答案38　因为没有经过验证

【解说】假说要验证后才有意义。

建立假说（假定的结论）是假说思维的第一步。但是，假说只有经过验证后才有意义。所以，在建立假说之后必须要进行验证。

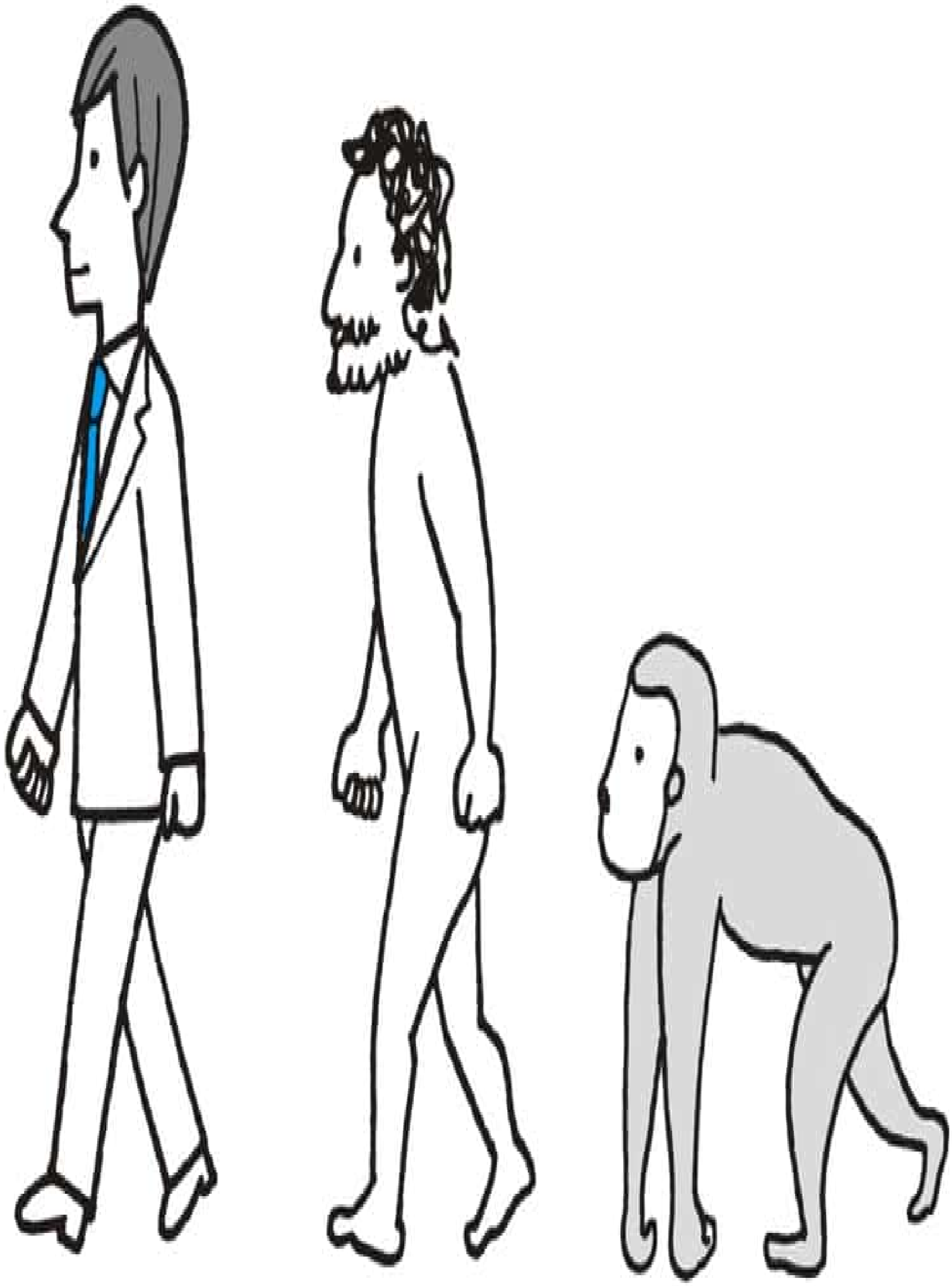
在上一页的问题38中，下属根据自己的想法和灵感建立假说，这一点上司并没有予以否定。但是如果一口断定，就无法对假说进行验证。而上司想说的就是要对假说进行好好的验证。

演绎性探究系统化，就是假说思维。建立假说并进行验证，这样才能提高假说的准确度。

在东野圭吾的推理小说《神探伽利略》中，主人公即物理学家汤川学博士也说过“假说只有经过验证才有意义”。汤川学博士对科学无法解释的超自然现象很感兴趣。并且，为了从逻辑上对那些看上去是超自然的现象进行说明，他建立了相关假说，并用实验进行了验证。说实话，这确实是很有意思的一个故事。

问题39　达尔文这样善于运用假说思维的人和不善于运用假说思维的人之间有什么差异？

提出著名假说“进化论”的达尔文，发现居住在加拉帕戈斯岛上的达尔文雀（类似雀的一种鸟）的鸟喙可以划分为十多个不同的品种，并由此发现这是生存竞争的结果，是为适应环境变化进化而成的。那么，达尔文这样善于运用假说思维的人和不善于运用假说思维的人之间有什么差异呢？



提示　那些无法成为达尔文的人，终其一生都在信奉“地心说”。

答案39　是否拘泥于以前的价值观和先入之见

【解说】如果能建立新的假说，就会有新的发现

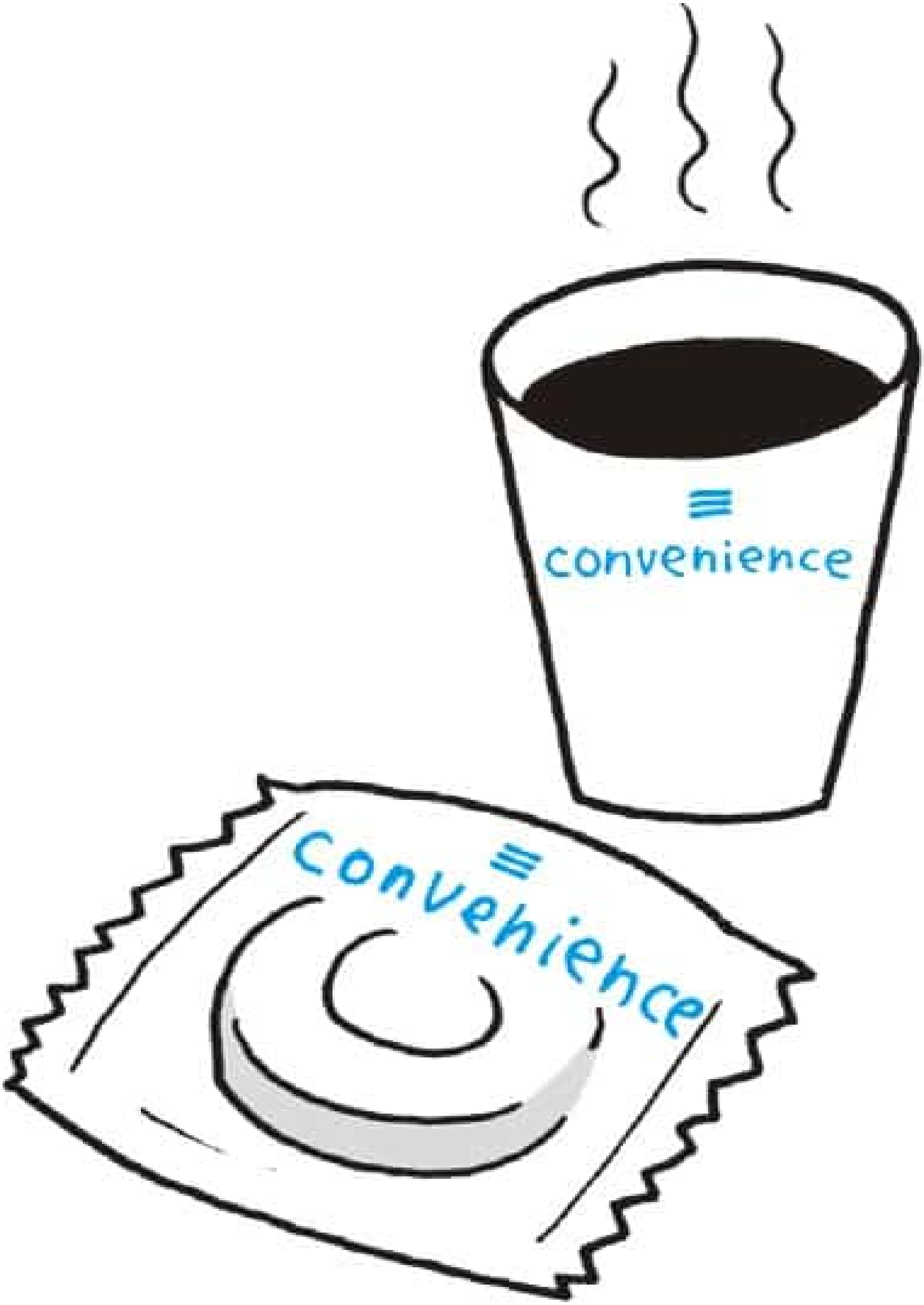
达尔文不拘泥于以前的先入之见，对事物的差异和相似点进行了仔细的观察。并且，以假说形式提出了生物进化论。像达尔文一样“不拘泥于既有概念”，“对事实仔细观察”，“发现以前的理论（生命是永远不进化的）存在矛盾，能够大胆提出新的假说并进行验证”的人，就是善于运用假说思维的人。

相反，不善于运用假说思维的人会过分拘泥于先例、规则和过去，也就是人们通常所说的“墨守成规（照本宣科）”。他们认为夏天就是热的，行情不好东西就卖不出去等，遇到事情都会有统一的判断。但实际上，既有气温较低的夏天，也有可能在行情不好的情况下出现畅销商品。

对以前的一些常识产生怀疑的话，如果能建立新的假说，就会有新的发现。例如，“胃溃疡的原因在于生活习惯”，“细菌无法在胃里生存，会全部死亡”等这些说法在以前都是定论。但是，澳大利亚的罗宾·沃伦博士和巴里·马歇尔博士建立了假说，认为“胃溃疡是因为胃里存在着细菌”，并进行了仔细的研究。结果发现了引发胃溃疡的细菌即幽门螺旋杆菌，并因此获得了诺贝尔奖。

问题40　便利店大量引进了低价的甜点和咖啡等商品是基于什么样的假说？

虽然便利店大量引进了甜点和鲜煮咖啡等价格为100～150日元的商品，但我感觉销售额并没有得到多少提高。那么，应该基于什么样的假说来全力运营呢？



convenience
convenience

提示　你难道会特意地走一趟，只买了一份甜点或咖啡后就回去吗？

答案40　应基于“提高招揽客人的能力”，“客人顺手就买了”的假设

【解说】比起准确度，应优先凭直觉来建立假设

便利店大量引进了甜点或鲜煮咖啡，其目的在于提高招揽客人的能力。并且，提高甜点或咖啡的销售量顶多只是一种可能而已。便利店的目的是，使客人在买甜点或咖啡时，能够“顺手去购买”其他的物品。

实际上，我也曾经为花100日元买2个泡芙而特意去了一趟便利店，结果花了1000多日元顺手购买了其他商品。因为是顺便，所以不知不觉就买了。

店铺要追求差异化，但是没有必要使配备的全部商品都存在差异。为什么这么说，这是因为即使毗邻的便利店的商品有99％相同，但只要备齐了剩下1％的具有吸引力的商品，客人就会走进店里，并顺手购买其他商品。本来便利店只不过是售卖日常用品的店铺，所以在备货上并不存在什么绝对的差异。大多数的商品，无论去哪个便利店购买都大致相同。但是当便利店有3000种商品在备货上存在差异的话，就能分辨出便利店的胜负了。

麦肯锡顾问教你

建立假说的技巧和验证假说的方法

设定目标前景也属于假说思维

我们可以把临时设置的最终目标（最终点）称为“目标前景”。设定“目标前景”也属于假说思维的一种。苹果公司就是通过把手机的目标前景设定为手机和电脑的融合，而开始发售iPhone的。

事先对目标前景进行讨论，就能使相关人员的意见得到统一。有了目标前景，就能防止在旁枝末节的问题上产生意见分歧，在重要的问题讨论中就能够节省时间。另外，一旦明确了目标前景，自然就能看清工作的前进方向。

依照“目标情形”来开展行动

不临时下决定，而是按照“目标情形”来开展行动，这也是属于假说思维的一种方式。

所谓“目标情形”，就是问题解决后的情形。也可以和目标前景一样进行思考。但严格来说，目标情形和目标前景之间也存在差异。那就是理想的高低之差。目标前景有强烈的理想状态意识，而目标情形并不拘泥于理想状态。

例如，在商务谈判中，以什么状态来终结商务谈判会更令人满意呢？对此，我们无意中在头脑里描绘出来的就是目标情形。

如果能够按照这个情形顺利进行下去，那自然是求之不得了，但现实中一般很难那么顺利。不过即便如此，如果没有制订好目标情形就去商务谈判的话，可能就会对客户唯命是从，得到的结果也会存在很大差异。

假说的有效验证方法

对假说进行验证，可以通过试行、实验和讨论等方式进行。

“试行”就是通过实际的试验来对假说进行验证。例如，便利店店长想要掌握畅销商品的情况，于是建立假说“看两家公司的薯条哪一家的产品销路更好”。因此，对两家公司的薯条产品在柜台上的陈列数量进行了改变。然后通过销售终端的数据对销售情况进行确认，依此就能具体证实两家公司薯条的销售情况是否存在差异。

对假说进行验证，也可以像做化学实验一样通过实验来进行。例如，在对引起食物中毒的有害物质或细菌进行验证的时候，用实验的方法更有效果。

另外，还有一种方法就是讨论。例如，在开发新产品时，先制作样品，把女高中生和大学生等目标客户集中起来，通过讨论的方法来收集新产品的相关改良意见。

近年来，在产品正式投入市场前，都要先利用样品提前收集相关意见，用于产品的改良工作，这种市场分析方法经常被人们用到。此外，即便是已经存在的产品，有时为了找到销路不畅的

原因，人们也会使用讨论的方法来收集产品改良的意见，这样也会取得明显的效果。

相比于没头没脑地调查和信息收集，运用假说验证循环的方法能够使调查更加精准，要点更加突出。今天人们都希望在有限的时间内取得成果，调查也变得更加重视质而不是量，所以建议不要只是笼统地收集信息，而应该为假说的验证工作进行针对性的调查。

建立假说的依据

观察力	直觉	直白的疑问
实事求是地看待事实	灵感、察觉	询问一下“为什么？”

可能性思考	选项的思考	零基思考
考虑可能情况	思考备选方案	丢掉既有概念

- 要重视自己的观察力和感受
- 也要重视直觉和最直白的疑问
- 发挥想象力，制订出备选方案
- 丢掉以前的常识和成见

问题41　在便利店中售卖甜点和咖啡能够达到促进其他商品销售的效果吗？

在便利店中售卖甜点或鲜煮咖啡真的能达到预期的效果，增加“顺手购买其他商品”的可能性吗？


验证

提示　这仍然需要对前后进行比较。

答案41　把过去和现在的数据进行比较

【解说】建立假说后要进行验证

大量引进甜点或鲜煮咖啡，真的能够增加“顺手购买其他商品”的可能性吗？

便利店的假说是“通过甜点或鲜煮咖啡，来提高招揽客人的能力”。

建立假说后，需要对其进行验证。验证只需要把过去和现在的数据进行比较即可。在这个案例中，我们需要对甜点或鲜煮咖啡引进前后的“顾客阶层”“顾客数量”“客单价”“销售额（顾客数量×客单价）”等方面进行比较。最后如果验证有效果的话，应该能够证实，在“顾客阶层”方面，喜欢甜点的女性顾客和喜欢鲜煮咖啡的男性顾客人数都有所增加。

另外，也可以建立这样的假说，即“购买甜点或鲜煮咖啡的顾客也会顺手购买其他商品”。这个时候，需要把只购买甜点或鲜煮咖啡的顾客和除此之外还购买其他商品的人数进行比较，这样就可以验证该假说是否准确。

提到“甜点战争”“鲜煮咖啡战争”，在未来的第3次“便利店战争”中，到底会发生什么呢？这不禁让人对今后的进一步发展充满期待。

麦肯锡顾问教你

通过假说验证循环，逐步接近真相

“设定—验证—提高准确度”

所谓“假说验证循环”，就是指对“假说的设定（Plan）”—“假说的验证（Do）”—“提高假说的准确度（See）”这一循环不断进行重复的过程。建立假说后，需要对假说进行验证。如果证实假说大致准确，就要进一步提高假说的准确度，以收到立竿见影的效果。

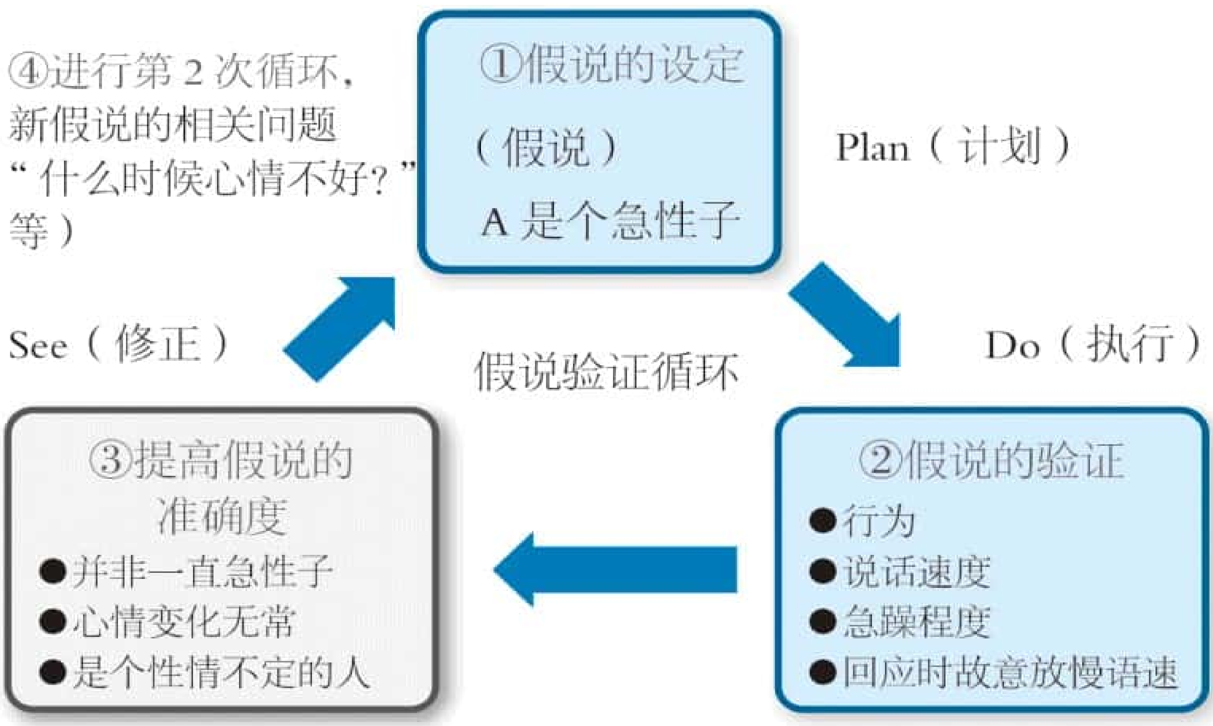
关于金字塔，有“国王坟墓说”“天文台说”和“公共事业说”等多个假说。时至今日，这些假说的真实性都没有被100％证实。例如，如果要证实“国王坟墓”这一假说的话，就需要找到国王的木乃伊，但至今为止，木乃伊还没有被发现。不过有了这样的假说，人们就能从中获得一些启示，明白应该去调查什么。

让我们运用假说验证循环，对“A是个急性子”这个假说（Plan）进行思考。在对假设进行验证（Do）的阶段，我们要对A的行为、说话速度、急躁程度等进行观察。在实验中，我们可以使对方急躁起来，在回应时故意放慢语速，这个方法在验证过程中会起到很好的作用。在提高假说准确度（See）阶段，要先对假说的准确度进行判定，如果需要对假说进行修正，就要大胆地去做。例如，虽然A并非一直是急性子，但我们可以把假说修改成“A的心情变化无常”。

假设验证循环



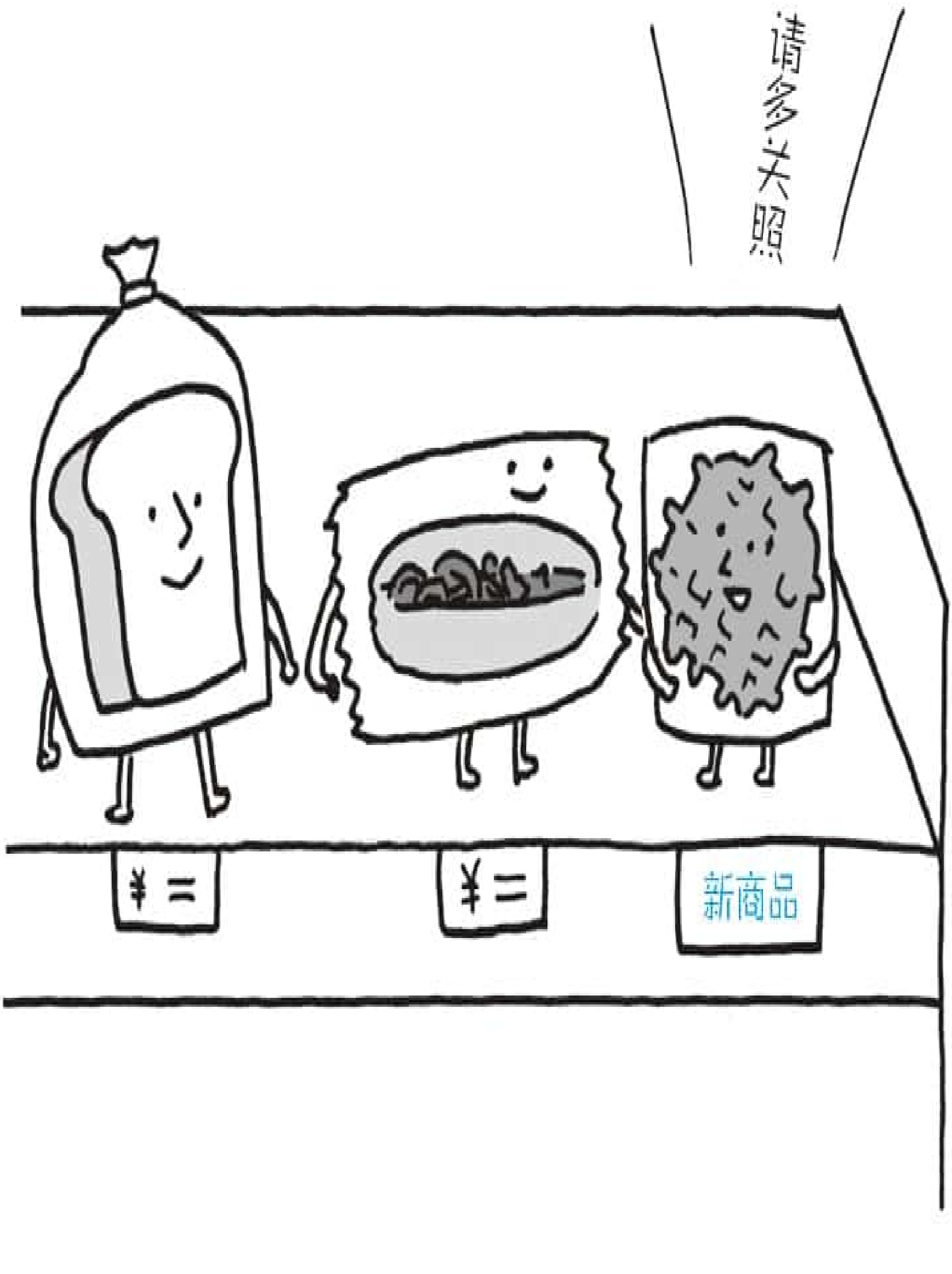
· 假说需要进行验证并提高其准确度



· 不断重复进行假说验证循环，以提高假说的准确度
· 假说被验证后，可以尝试建立新的假说

问题42　便利店应如何判断新产品是否应该固定化？

便利店为了实现销售额的最大化，会把畅销商品固定化。在新产品开始发售后，我们需要运用假说验证循环的方法，判断是否要对该商品进行固定化。那么应该如何进行验证呢？



请多关照
¥ =
¥ 二
新商品

提示　一直在那里的东西，大概会一直放在那个地方。但是新产品怎么办呢？

答案42　变换放置地，核对销售情况

【解说】不断重复进行假说验证循环，以提高假说的准确度

便利店为了在有限空间内达到销售额最大化，在畅销商品的备货方面一直不遗余力。当新产品开始发售后，我们需要判断是否在店铺内对其进行销售，当决定销售后，才会把它放在店面里。有家便利店，在第一周会把新产品排列在货架的最上层。然后根据销售终端的数据来掌握其销售情况，如果卖不出去，可能就会在一周内被撤掉。在第二周会把产品排列在货架的上面第二层，第三周排列在货架的上面第三层。如果能接连坚持三周以上，就会被升格为候选基本款商品。也就是说，为了判断是否要把新产品列为基本款商品，需要不断重复进行假说验证循环。

便利店货架的高度，与女性的视线高度是平齐的。最上层是最为显眼的地方，所以有种假说叫作“把最想卖出去的东西放在最上层”。另外，也有种假说叫作“人的视线是由左侧移动到右侧，并停止在右端”。把这两种假说组合在一起的话，就会产生一种新的假说，即“把最想卖出的东西放在最上层的右端”。顺便说一下，由于冷柜的货架比视线要高，所以，好像有这样的假说：“想要卖出的饮料要放在上面第2层的右端”。这种假说是经过不断重复进行假说验证循环后发现的。

第六章　复习

运用假说思维提高洞察力，你需要这样做

要找到解决方案，大致有两种探究方式。第一是归纳法探究，第二是演绎性探究。

第一种是归纳法探究，这是我们日常生活中不自觉中就会选择的一种探究方式。为了解决问题或者得到结论，我们要分析现状，收集判断所需的相关材料数据。然后要根据收集的数据，对问题进行类推，并最终解决问题，这就是归纳法探究。

第二种是演绎性探究。通过获取新创意来解决问题，这种情况下，演绎性探究会更具效果。演绎性探究是一种先设定目标前景，然后一鼓作气完成目标的问题解决方式。

把这种演绎性探究系统化，就是假说思维。建立假说并进行验证，这样能提高假说的准确度。假说只有进行验证后才有其意义。（免费书享分更多搜索@雅书.）

“不拘泥于既有概念”，“对事实仔细观察”，“发现以前的理论存在矛盾，能够大胆提出新的假说并进行验证”的人就是善于运用假说思维的人。

相反，不善于运用假说思维的人，会有过分拘泥先例、规则和过去的倾向。那些墨守成规（照本宣科）的人，都是不善

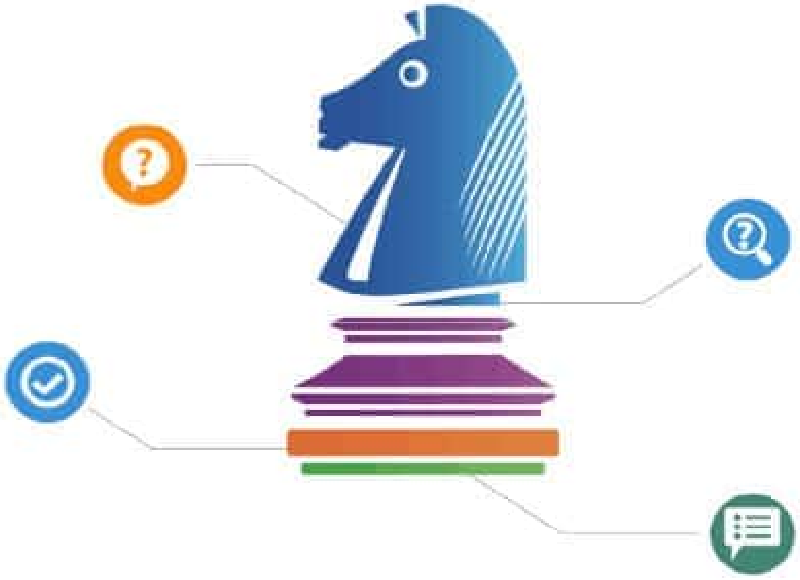
于运用假说思维的人。“大家都这样说，所以一定是这样的”，这就是墨守成规的典型案例。

近年来，便利店大量引入甜点或鲜煮咖啡。其目的就是实现让顾客顺手购买其他物品的效果。此外，便利店为了在有限空间内达到销售额最大化，在畅销商品的备货方面一直不遗余力。

有家便利店，为了验证自己建立的假说是否准确，使用了销售终端（销售时间点）的数据。该店为了提高销售额而建立假说，并在对该假说进行验证的过程中使用了销售终端的数据，这就是演绎性探究。7-11便利店一直都在进行着这样的尝试，即不让销售终端数据在归纳法中使用。其实说到底，也就是要求销售终端数据要用在对假说的验证过程中。

TBC 时代教学版

1分間でマスター 戦略思考トレーニング



麦肯锡
战略思考力

[日] 西村克己——著 陈广琪——译

50个真实战略问题 从容应对各种状况
15个图解战略思考技巧 全面掌握战略思考方法
问题→提示→答案→解说 完善的思考力训练模式

北京时代华文书局

作者简介

［日］西村克己

现为芝浦工业大学研究所客座教授、管理咨询顾问。1982年自东京工业大学经营工学研究所毕业。曾任职于富士胶卷公司，1990年进入日本综合研究所担任主任研究员，同时兼任民间企业的管理顾问，开办员工进修课程，并在各处发表演讲。2003年起，担任芝浦工业大学工学管理研究所教授，自2008年起担任芝浦工业大学研究所客座教授。专业领域包括科技管理、项目管理、管理策略、策略性思考及图解思考。著作有《逻辑思考力》《逻辑工作法》《用“图”说话》《了解经营策略》《一分钟读懂科特勒》《一分钟读懂彼得·德鲁克》《一分钟读懂迈克尔·波特》《一分钟读懂杰克·韦尔奇》《麦肯锡逻辑思考力》《麦肯锡战略思考力》《麦肯锡问题思考力》。

麦肯锡战略思考力

[日] 西村克己——著　陈广琪——译

1分間でマスター
戦略思考トレーニング

北京时代华文书局

图书在版编目（CIP）数据

麦肯锡战略思考力/（日）西村克己著；陈广琪译. --北京：北京时代华文书局，2018.9

ISBN 978-7-5699-2500-5

Ⅰ. ①麦…　Ⅱ. ①西…　②陈…　Ⅲ. ①企业战略-研究　Ⅳ. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第184190号

北京市版权著作权合同登记号　字：01-2016-7282

Ippunkan de Master Senryakushikou Training

Copyright © 2015 Katsumi Nishimura

Originally published in Japan by SB Creative Corp.

Chinese（in simplifed character only） translation rights arranged with SB Creative Corp.，Tokyo through CREEK＆RIVER Co.，Ltd.

All rights reserved.

麦肯锡战略思考力

MAIKENXI ZHANLüE SIKAO LI

著　　者丨[日]西村克己

译　　者丨陈广琪

出 版 人丨王训海

策划编辑丨胡俊生

责任编辑丨周　磊

装帧设计丨程　慧　赵芝英

责任印制丨刘　银

出版发行丨北京时代华文书局 http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街138号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011　电话：010-64267955　64267677

印　　刷丨北京凯德印刷有限责任公司　010-87743828

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本丨880mm×1230mm　1/32

印　　张丨6

字　　数丨136千字

版　　次 | 2019年1月第1版

印　　次 | 2019年1月第1次印刷

书　　号 | ISBN 978-7-5699-2500-5

版权所有，侵权必究

前言

读者可从本书中学到的是“如何不按规则出牌”和“杂学知识”。

所谓“不按规则出牌”就是如何“找出常理以外的创新的对策”，换个书面点的说法就是：以兵法、经营战略为根基而构筑的战略理论、战略布局、相关知识及思路。本书可帮助读者在学习新的经营管理知识的同时，还可让读者从本书列举的诸多事例中收获不少杂学知识，在此建议大家仔细阅读认真体会。凡是读过本书的人马上就可以知晓诸多将来能够与人高谈阔论的、与企业经营相关的知识和案例。

本书所列举的问题及解答案例均基于过去所发生的事实。部分抽象化的问题也源自多位经营者在日常经营活动中的亲身体验。希望诸位读者在享受杂学知识所带来的新奇感的同时，还能学会战略思考术，掌握做出决策的技能。

1990年之后的日本企业遇到了战略缺位问题，究其原因可归结为20世纪90年代前期的泡沫经济高速膨胀时，企业并没有做好战略规划而盲目扩大经营规模。盲目扩大经营规模也能促成经济大发展的原因在于，当时日本采用的是大规模生产、大规模销售的“世界工厂”经济模式。遗憾的是，日本最擅长的这种“世界工厂”经济模式与以低廉人工成本为基础的中国经济模式发生了正面冲突，结果就是日本所拥有的一切优势都被以中国、韩国为首的亚洲诸国瓜分殆尽。

进入20世纪90年代后半期至2000年，构筑经营战略的日本企业开始显现。软银、优衣库、乐天等诸多保持良好成长势头的企业均拥有优秀的经营战略。在当今时代，缺乏经营战略的企业根本无法在竞争中存活。

令人欣慰的是，2000年以后构筑经营战略的日本企业日渐增多，在日本企业相关资料中开始出现关于战略的论题。当下的社会已经进入连个人的人生战略也必须认真考虑的时代了。原因在于，一心只想依附于某家企业的人，很有可能在某日被企业毫不留情地抛弃。因此，每个人都必须事先为今后的人生做好规划。所以说，战略缺位就如同坐以待毙。

经常有人问什么叫“战略缺位就如同坐以待毙?”关于这个问题，笔者就用羽生善治（4次斩获日本将棋名人称号）的名言来回答吧。

“最近15年，日本将棋的对局出现了急速进化现象。其根源在于计算机可以复盘、模拟过去的对局棋谱。最终，利用计算机进行对局研究的棋手破解了许多过去所谓的定式。”

“那么，是否就可以断言掌握最新对局棋谱的棋手就一定能获胜呢？回答是否定的。掌握最新对局棋谱的棋手之间可以说平分秋色，但未能掌握最新对局棋谱的棋手一旦遇到已经掌握了最新对局棋谱的棋手只能是一败涂地。简单地说，掌握新棋谱的棋手之间难分高下，未掌握新棋谱的棋手望尘莫及。”

综上所述，只有拥有战略的对手之间才能势均力敌地过招，战略缺位的一方连参与的资格都成了问题。

本书以“问题＋提示”的问答形式来呈现，所以请读者在看到提示后给自己留出至少五秒钟的时间。等得出自己的答案后，再阅读“解说”部分。因为思考后的阅读能使你更容易理解，留下更深刻的印象。

另外，除“解说”之外，本书还插入了许多“麦肯锡顾问教你”专题。如果读者觉得光看解说意犹未尽，可以通过图解来进行更深层次的学习。

这本书一定会让各位读者爱不释手。祝大家开卷有益！

西村克己

目录

CONTENTS

前言

第一章　学会战略思考，你就能拓展思路

不按规则出牌，这才是战略思考的真谛

问题01　在江户时代，鸿池屋是如何聚积巨额财富的？

问题02　拥有技术优势的日本企业为何在平板电视市场上一败涂地？

问题03　2000年以后的日本企业为什么会面临库存积存的问题？

问题04　处理问题时，遵循前例有什么问题？

麦肯锡顾问教你　只有确立经营战略，企业才能突破现状、持续发展

问题05　奥林巴斯如何在内窥镜市场上打败医疗设备的三巨头，取得压倒性优势呢？

问题06　秋本面包店如何把面包卖到全世界？

问题07　三菱公司和东京迪士尼为什么都建在沼泽地上呢？

问题08　实施了经营改革，市场销售却大幅萎缩，这是为什么？

麦肯锡顾问教你　分清长期战略思考与短期战术思考的不同点，才能合理运用

第一章　复习

想要明白战略思考的作用，你需要这样做

第二章　学习战略思考，先从战略布局开始

做好战略布局，是战略思考的关键

问题09　便利店行业的整体发展战略包括哪些内容？

麦肯锡顾问教你　只有严格贯彻战略发展的S＆B（拆除与建设），才能摆脱亏损部门轻装上阵

问题10　苹果公司为什么能够做到引领世界潮流？

麦肯锡顾问教你　做好经营战略布局的三个步骤，你的公司就有可能成为领头羊

问题11　软银公司投资或收购资金从何而来？

问题12　电梯维修公司该如何开展多元化经营？

问题13　“细分市场之王”成功的秘诀是什么？

麦肯锡顾问教你　日东电工推进“三开活动”构建多元化战略矩阵

问题14　奥林巴斯用什么方法有效掌握环境变化？

麦肯锡顾问教你　巧妙运用SWOT分析与SWOT组合分析法，确定经营战略

问题15　新产品销售看好，总经理为什么会泼冷水？

问题16　沃尔玛的分店选址战略有什么独到之处？

问题17　有什么共同点？有什么不同点？

第二章　复习

从战略布局开始学习战略思考，你需要这样做

第三章　做好战略思考，先要向经营战略大师学习

跟波特、德鲁克、韦尔奇学习如何战略思考

问题18　企业如何才能避免竞争？

问题19　除了同行以外，企业还要面对哪些竞争对手？

麦肯锡顾问教你　明白五大竞争力量，才能正确地构思企业战略

问题20　麦当劳和莫士汉堡有什么决定性的不同？

麦肯锡顾问教你　理解波特的三大基本战略，才能更好地构建企业战略

问题21　为什么优衣库要从生产到销售实施全盘管理？

麦肯锡顾问教你　学习价值链，才能准确地构建企业战略

问题22　丰田为什么要依赖直营方式？

问题23　为什么做食品的乐天公司会做暖宝宝？

问题24　太阳马戏团和澳大利亚葡萄酒有什么相同的战略？

麦肯锡顾问教你　巧用蓝海战略行动矩阵，寻找企业的蓝海市场

问题25　杰克·韦尔奇在通用电气公司执行的是什么战略？

第三章　复习

向经营战略大师学习战略思考，你需要这样做

第四章　做好战略思考，就要理解市场营销的本质

从市场营销的本质学习战略思考

问题26　松本清药妆店与其他药妆店的经营领域和目标客户有什么不同？

麦肯锡顾问教你　根据市场营销学理论体系，做好战略思考

问题27　戴森公司的广告语有什么特点？

问题28　在陶瓷工业方面极具技术优势的日本碍子公司开发的高性能家用净水器为什么销量不佳？

问题29　小松公司在巨型自卸卡车上增加了什么可以打败竞争对手的强大功能？

麦肯锡顾问教你　让客户参与新产品开发，产销一体模式重构产品开发

问题30　优衣库从廉价商品中挣到丰厚利润的秘密是什么？

问题31　汽车行业为什么不导入产销分离？

问题32　卫视广告产品有哪些共同点？

问题33　奢侈品的品牌战略最关键的是什么？

问题34　有什么不可或缺的服务可以抓住有车一族，让他们成为回头客？

第四章　复习

从市场营销的本质学习战略思考，你需要这样做

第五章　做好战略思考，就要理解兵法的本质

从兵法的本质学习战略思考

问题35　亚马逊、微软、谷歌有什么相同的基本战略？

问题36　为什么日本的土地所有者大多数在经营租赁公寓呢？

问题37　为什么象印公司和虎牌公司从不涉足空调、冰箱等大型家电？

问题38　阿米巴经营模式的特征是什么？

问题39　日本航空在申请破产前内部出现过什么重大问题？

麦肯锡顾问教你　了解管理体系崩溃的六种预兆，提前做好预防

问题40　“选择与集中”的过程中，选择包括哪两方面的内容？

问题41　软银公司的股票资产大约是多少？

问题42　7-11公司与丰田公司各自强大的敌人是谁？

麦肯锡顾问教你　知道胜利的五种条件，是战略构思的基础

第五章　复习

从兵法的本质学习战略思考，你需要这样做

第六章　做好战略思考，就要理解兰彻斯特战略的本质

从兰彻斯特战略的本质学习战略思考

问题43　市场竞争中，弱者应当采用什么战略呢？

麦肯锡顾问教你　学习弱者的战略与强者的战略，才能正确地战略思考

问题44　处于弱势的毛利家采用什么手段战胜了强大的敌人呢？

问题45　怎样说服能说会道的上司？

问题46　行业龙头如何应对竞争对手的挑战？

问题47　为什么一定要争当第一？

麦肯锡顾问教你　从第一位战略开始，进行战略思考

问题48　面对挑战，乐天公司该如何应对？

问题49　想维持超长生命周期商品，应该采取哪种战略？

问题50　为什么同一集团会在一个商圈内开设两家分店？

第六章　复习

从兰彻斯特战略的本质学习战略思考，你需要这样做

返回总目录

第一章　学会战略思考，你就能拓展思路

不按规则出牌，这才是战略思考的真谛

以前曾经有这样一个著名的问题：你觉得自己是①思考问题时需要停下来，还是②可以一边小跑一边思考问题？

大约在15年前开始，我对每个遇到的人都提出以上问题，在那个时候，①与②的比例为2比5，也就是说选择②的人是选择①的2.5倍。

但是，随着时间的推移，选择①的人日渐增多，到5年前终于发生逆转，到现在①与②的比例为3比2，选择①的人是选择②的1.5倍。

这个问题的深意是：“①停下来思考问题”是在考虑战略上的为什么（Why），而“②一边小跑一边想问题”则是在考虑战术上的怎么办（How）。“接下来该怎么办？”“怎样才能赚到钱？”这样的问题属于战略问题。所谓考虑未来战略就是在考虑将来前进的方向或进行工作的整体方针。

其实这个问题里还隐藏着另一种可能性，就是增加第三个选项，“③视情况而定”。意思是说，对以上选项可根据侧重点进行合理组合，有时候需要停下来考虑问题，一旦决定了前进的方向就可以一边小跑一边考虑对策。

可能会有读者觉得自己随便想个选项出来是不是不按规则出牌，但是我们现在所处的时代就是要求“每个人自己找出问题，然后自己解决它”，从自己创造出来的答案里才能找到更好的解决对策。这就是我们活在当下所必须具备的能力。

听说某证券公司社长的口头禅是“坐好再跑”。而那个公司的员工们对以上问题的答复就是选择自创的“③视情况而定”这一选项。看样子他们对社长的深意都已经了如指掌了。

“不按规则出牌”的来源

不少人肯定会觉得战略思考就是不按规则出牌。事实也差不多如此，在我们这个时代不懂得不按规则出牌就无法生存。

所谓的“不按规则出牌”就是付诸行动之后，周围的人忍不住说“干得漂亮，我们怎么没有想到呢”“要是早点能想到我们绝对会做”之类的话，这样的构思往往给人一种出乎意料、耳目一新的感觉。

例如，美国的苹果公司，相信同行的其他公司都会忍不住惊呼“干得漂亮”。不少公司可能会愤愤不平地想：“iPhone的生产技术我们公司也能做到。”从根本上来说，这就是战略思考的力量，也就是懂得“不按规则出牌”的结果。

战略的定义

战略思考的要点是“将战略思考或决策方法融入个人思考过程中”。一般来说，战略指的是组织体系上的思路或管理方针。

在现实中，公司层面的管理更加侧重于战略问题。

但是，如果在决策人生规划或个人事业发展规划时，能采用战略思考术或类似决策方法，就可以确保人生收获更多。2500年前孙子曾经提出“不战而胜”这一理论，直到今天仍能得到很多人的共鸣，这说明了战略的巨大价值。

接下来本书将依次介绍战略思考及其决策方法，那么一个最基本的问题摆在眼前：构筑战略的基本目的是什么？

构筑战略的基本目的是“让己方保持长期竞争优势”。与其说像个无头苍蝇一般到处乱撞，不如厘清思路在竞争中保持长期优势，这才是王道。比汗水更有价值的是智慧，竞争优势只能依靠谋略获取。缺乏竞争优势的公司或个人，将会被客户或公司无情地抛弃。

接下来就让我们在战略思考术上迈出第一步吧。

问题01　在江户时代，鸿池屋是如何聚积巨额财富的？

江户时代的鸿池屋作为钱庄（高利贷）聚积了巨额财富。据说在其最盛期日本全国共有110名诸侯从鸿池财阀借高利贷。有一种说法是“鸿善（鸿池善右卫门）一怒，天下诸侯皆两股战战”。到江户时代末期，鸿池财阀的资产高达白银5万贯，与当时的幕府所拥有的财富相等。

但事实上，德川幕府在历代都撤废了不少诸侯，当然会弄得鸿池财阀血本无归。此外也发生过部分诸侯国国主直接赖账的情况。

那么请问：在经历如此挫折之下，为何鸿池财阀仍然能够聚积巨额的财富呢？



提示　鸿池财阀在经营高利贷的同时还经营着另外一个行业。

答案01　鸿池财阀以借出高利贷为交换条件获得了大米交易的垄断权

【解说】战略思考术必须着重于建立战略构架

为了确保在行业中的长期竞争优势，在挥汗如雨地投入工作之前，必须从战略上搭建好赚钱的体系，这才是重中之重。历经江户时代的两百多年，并能延续到现代的鸿池财阀，在创业初期就构筑了确保长期繁荣稳定的赚钱战略。

鸿池财阀除了作为提供高利贷给诸侯的指定商人之外，同时也是大米交易商，以获得大米交易垄断权为交换条件向诸侯提供高利贷。

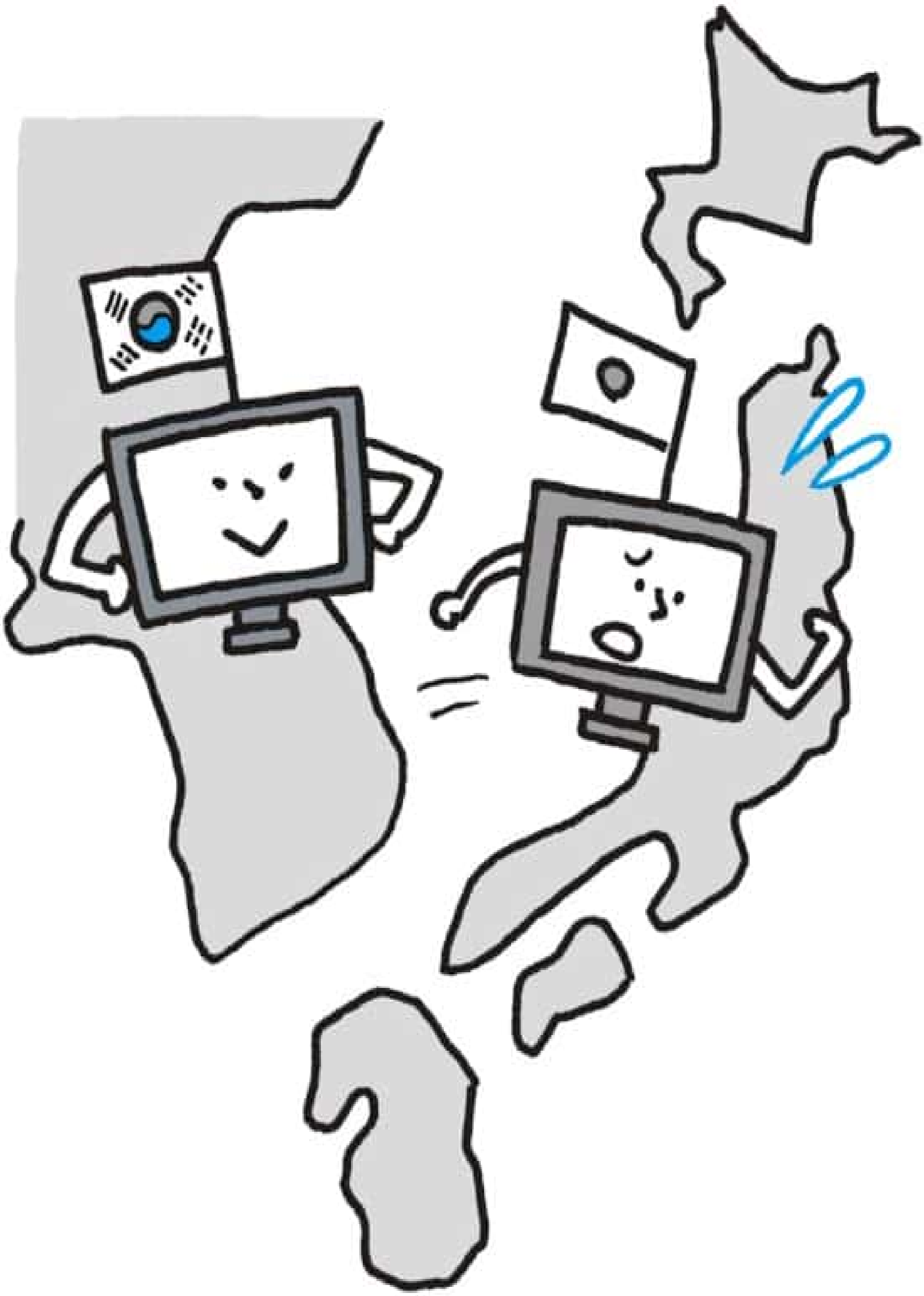
也就是说，鸿池财阀一方面通过高利贷获利，另一方面作为江户时代的隐形货币——大米的垄断经营商人而横行霸道。

据说鸿池借给诸侯的钱七八年即可回本，其后年份收回来的就是纯利润。即便诸侯翻脸不认账，鸿池财阀通过大米的垄断依旧赚得盆满钵满。真不愧是个奸商啊！

问题02　拥有技术优势的日本企业为何在平板电视市场上一败涂地？

日本企业在平板电视（液晶、等离子）市场上遭到三星、LG电子等韩国公司的重创，产生了巨额赤字。结果2014年日本企业全面撤出等离子电视市场。

拥有技术优势却在经营上一败涂地的日本企业，在平板电视市场上究竟败在何处呢？



提示　日本企业与韩国企业在某个问题上的观点完全不同。

答案02　日本企业过度追求产品全面自主生产

【解说】无论多么优秀的战术（技术）都不是战略的对手

无论拥有多么优秀的技术，如果没有战略相助的话，依旧会一败涂地。

众多日本企业对自主经营抱有一种特殊的执着。无论是技术，还是生产、销售，都想一手包揽、全盘通吃。而欧美及韩国等日本国外的绝大多数企业着重于对外采购，甚至连技术和员工都可以采用外包方式，其目的在于最大限度地减轻自身的成本压力。具体的操作方式就是外包生产，从工厂组建到EMS（电子制造业服务）都委托给专业的承包企业。

此外，还有韩元贬值造成日本产品出口受到打压这一侧面因素。

那么，到底应该保持哪部分的竞争优势呢？关键在于定位企业的核心竞争力，强化自主研发，把脑力劳动的部分牢牢抓在手里，将体力劳动的部分外包给其他企业。

本次日本企业为何在技术竞争上也遭遇到滑铁卢呢？根本原因在于三星与LG吸收了2003年被日本家电企业大量裁员的日本技

术人员。可以说自2003年起，日本的技术开始大规模扩散至亚洲各地。

问题03　2000年以后的日本企业为什么会面临库存积存的问题？

20世纪90年代以前的日本企业时刻掌握竞争对手的动向，相互之间达成了某种微妙的平衡。当一个公司推出新产品之后，大约在半年左右可以推出更优质的升级产品，这种方式保证了日本企业的稳定收入。

可是，进入2000年以后，大量生产已经很难让企业获得利润，越是积极扩大生产，就越发导致库存积压，最终成为经营活动的负担。这种情况迫使企业要么开发出到目前为止未曾出现的、让人耳目一新的产品，要么只能将新产品按同类产品的半价销售。

2000年以后的日本到底发生了什么新变化呢？

2000年

日本的经济模式

？

？

提示 请从日本经济模式的基本特征进行考虑。

答案03 日元升值与亚洲国家货币贬值动摇了日本“世界工厂”的基础

【解说】日本的经济模式

从本质上来说，当时日本的经济模式是从加工贸易进化出来的“世界工厂”模式。简单地说，就是通过“大量生产、大量销售”的方式发展日本经济，并从中获取外汇储备。

但随着日元升值与亚洲各国货币贬值进一步加深，日本的“世界工厂”地位不复存在。尤其是韩国借着韩元贬值提高了自身的出口能力。由此可见，20世纪80年代的日本可以说是极度的日元贬值时期，因此才能用低价格压倒美国而确立了自己的经济地位。

相信不少人对“日本第一”这句话多少有些印象吧。虽然它已经过时了，但却是20世纪80年代日本经济高度成长期的一个印证。

《日本第一》（*Japan is No.1*）是美国社会学家傅高义（Ezra Feivel Vogel）写于1979年的著作，在日本国内畅销79万册，是当年最受人追捧的书籍。在其后的20世纪80年代，日本进入了泡沫经济时代。

问题04　处理问题时，遵循前例有什么问题？

日本的政府部门及一些大企业至今在处理问题时非常重视参考前例。因为这些团体内部存在这样一个潜规则：遵循前例处理问题出现失败时不会追究负责人的管理责任。

举例来说，在判断是否该采取行动时，如果存在三年前曾经发生过类似情况的前例，立即就会照旧实施。即使出现失败需要追究责任时，负责人会理直气壮地反驳：我遵循前例做出的决定，有问题吗？往往这样就可以逃脱惩罚。


前例

提示　照搬前例的先决条件是内外环境和当初实施前例时完全一样。

答案04　外部环境已经不同以往了

【解说】战略缺位如同坐以待毙

遵循前例的先决条件是内外环境（至少外部环境）没发生任何变化，这样才行得通。一旦外部环境有变，前例则无法遵循了。

1995年Windows95操作系统上市以后，随着网络日益普及、信息传播速度日渐提高，整个外部环境的变化越来越迅速。当时产生了一个流行语：Dog Year（犬龄）。当犬类的年龄折算成人类的年龄时，1犬龄相当于人类的7年。这个流行语的意思是：外界变化的速度一年相当于过去的7年。甚至还有“鼠龄”一词，指的是以1995年为界，人类社会的变化速度提高了数十倍。

外部环境的剧变迫使企业必须跟上步伐。许多还在流行的产品瞬间就从市场上消失得无影无踪。例如，随着iPod的出现，用户可直接从网络购买音乐或视频，结果就导致CD播放器迅速被市场淘汰，这就是外部环境变化的一个明显例子。

战略缺位如同坐以待毙，对外部环境变化缺乏敏感性，依旧遵循前例做决定，结果只能是失败。

麦肯锡顾问教你　只有确立经营战略，企业才能突破现状、持续发展

经营资源的分散与集中

战略就是指明员工工作方向的理论，战略缺位将导致公司与新的市场机遇失之交臂。

将公司的经营资源分散是守成行为，也意味着战略缺位。为了维持现状，经营资源被分散于各处，很容易产生重大浪费。战略缺位的公司最明显的特征就是总在抱怨“人手不够”。维持现有业务被当作第一要务时，经营者就会对涉足新领域产生抵抗情绪。此类守成公司的业务部门管理者的口头禅就是“人手不够没法兼顾其他工作”。

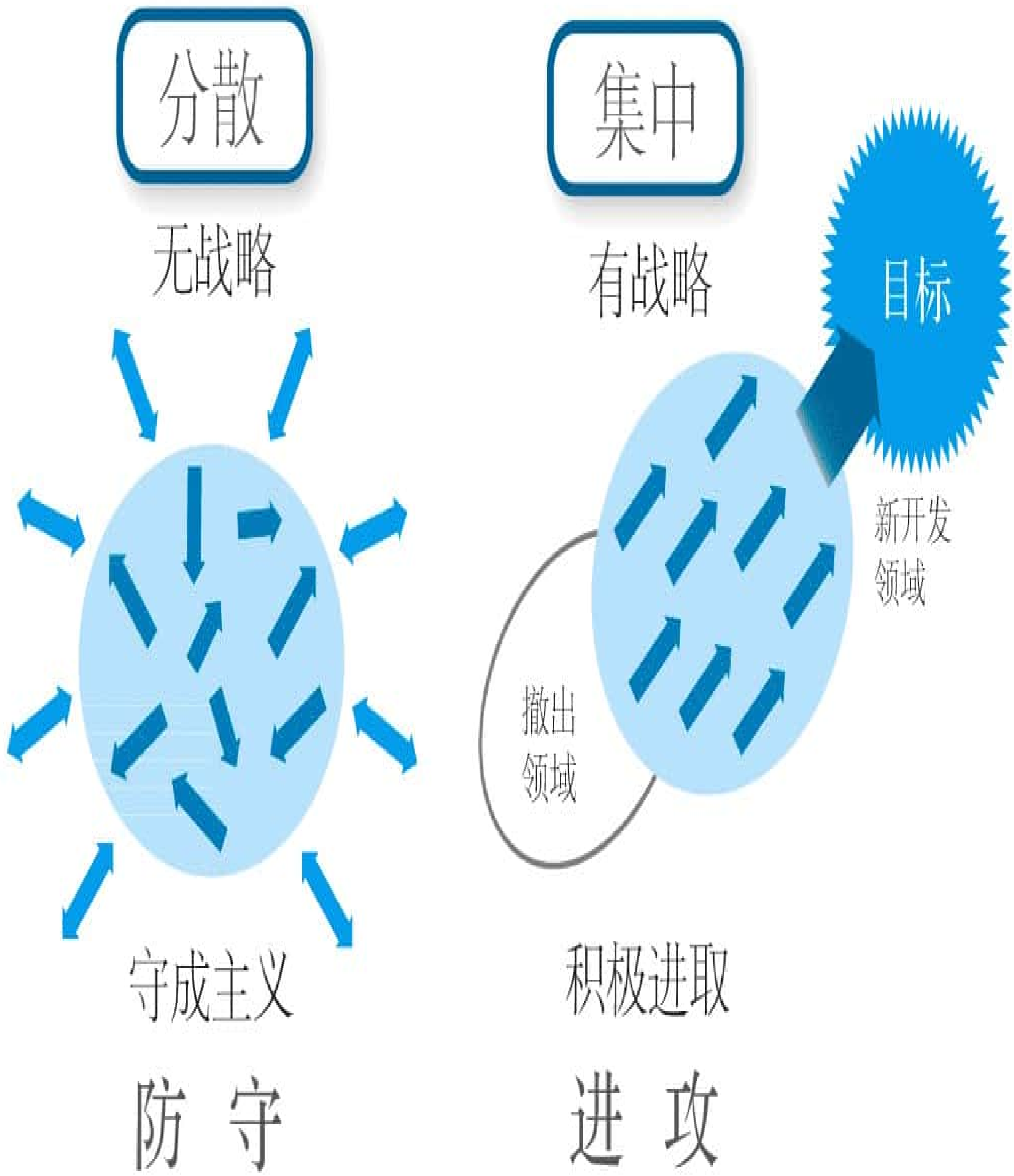
而集中经营资源挑战新事物则是积极进取的行为。为了集中资源挑战新领域，就必须从既有领域抽调经营资源（包括人员、物料、资金、信息等）。在公司经营活动中，保持既有领域的安定发展，并把重要的经营资源调投入到新领域才是发展常态。

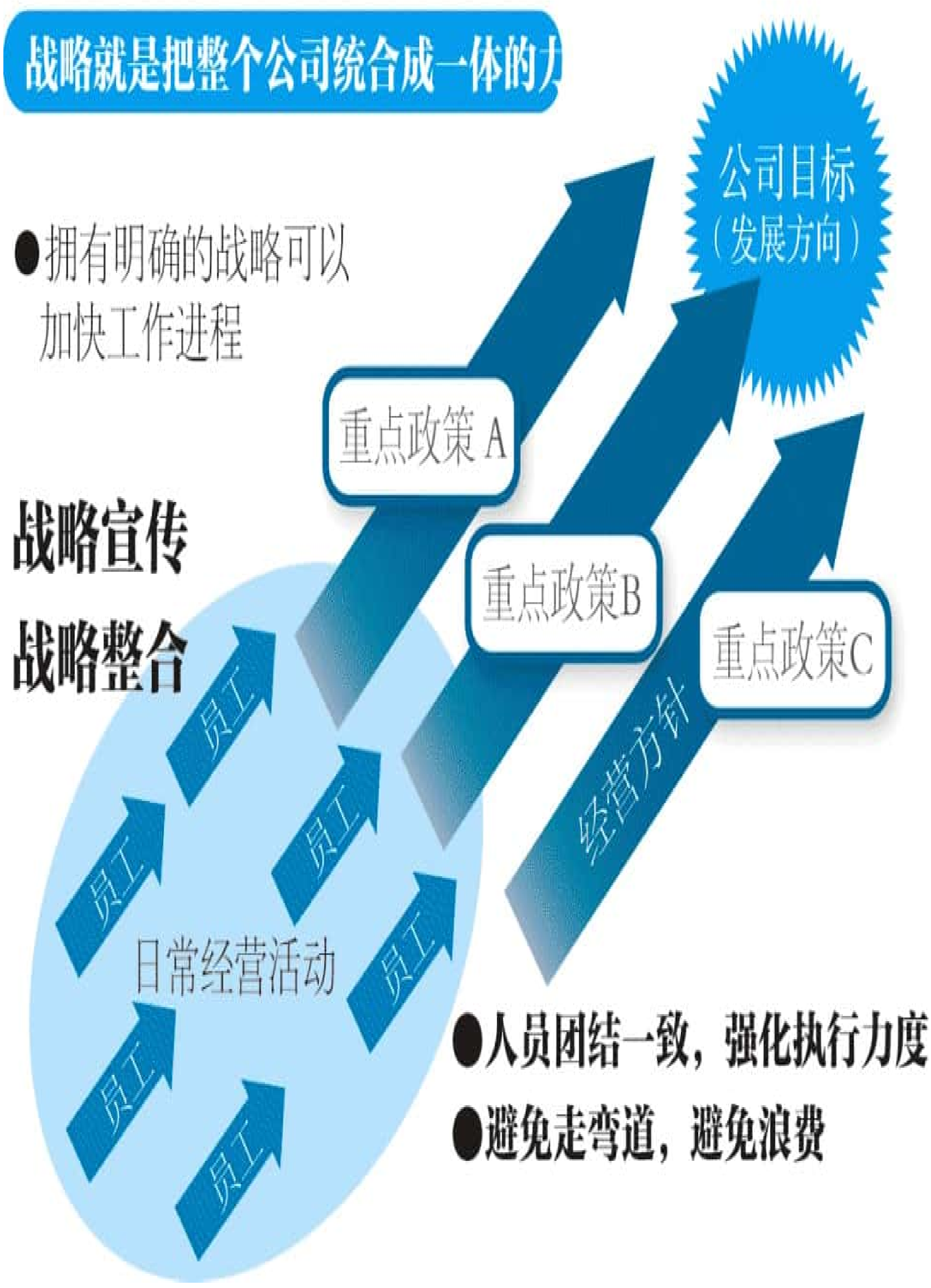
在调集经营资源的同时也要明确企业自身的发展目标。所谓的发展目标必须定义出“发展领域”“产品、服务项目”“客户”等项目的具体内容。

集中资源的目的在于突破现状，并能保证后续能源源不断地提供支持。做到这一点的关键在于做出合理的取舍决策。全方位

发展的经营模式无法集中资源，其结果必然会导致整体资源匮乏。

有无战略的不同结果




战略就是把整个公司统合成一体的力
公司目标
（发展方向）
●拥有明确的战略可以
加快工作进程
重点政策 A
重点政策B
重点政策C
战略宣传
战略整合
经营方针
员工
员工
员工
员工
员工
员工
日常经营活动
●人员团结一致，强化执行力度
●避免走弯道，避免浪费

问题05　奥林巴斯如何在内窥镜市场上打败医疗设备的三巨头，取得压倒性优势呢？

医疗设备市场处于通用电气、飞利浦、西门子三巨头称霸的状态。日本的医疗设备生产企业属于弱小企业。

但是奥林巴斯居然在内窥镜市场上击败三巨头，独占全球70％的市场份额。为什么在业界属于小字辈的奥林巴斯能在内窥镜市场上取得压倒性的优势呢？


70%
奥林巴斯

提示　作为战略布局上最著名的一个例子。

答案05　找出细分市场并集中力量

【解说】如何决定战略方向并做出合理的资源分配

类似奥林巴斯这样只盯住内窥镜，投入全部的经营资源的战略称作“市场细分战略”。所谓市场细分战略，指的是把一切资源集中于细分市场上，并在该市场取得压倒性优势。在细分市场取得优势后，以此为基础向整体市场发起进攻。

“细分市场”指的是因为规模小而被巨头们放弃的市场。医疗设备巨头普遍认为“内窥镜就是胃镜”，这个小小的市场缺乏足够的吸引力。但是奥利巴斯却从中开发出了内窥镜手术、胶囊内窥镜等产品，成功地把内窥镜的可能性及用途扩大至其他领域。对弱势的一方来说，细分市场是个竞争不激烈、容易获胜的市场。

在这个案例中，战略也包括了“有限的经营资源如何分配”这一问题。经营资源主要包括人员、物资、资金、信息。信息则由资料（包括客户资料、销售网络资料）和技术知识（包括知识、技巧、技术、专利等）构成。

无论在哪个行业，经营者决定把手头的资源投向哪里、投入多少是个生死攸关的战略决策。奥林巴斯在很久以前就把众多经营资源投向了内窥镜市场。

问题06　秋本面包店如何把面包卖到全世界？

秋本面包店（总公司位于木县那须盐原市）的社长日夜苦思如何把自己的面包卖到全世界。有一天，当他进入温泉洗澡的时候突然得到了灵感。

那就请读者猜猜秋本面包店用何种方法把面包卖到全世界的吧。



提示 他想到了合适的包装容器。

答案06　采用罐头包装保存面包

【解说】立足于“世界地区”的视角观察外部世界

秋本面包店发明了用于保存面包的罐头，并获得了该项专利。这种产品保质期长达两年，在全世界被当作防灾必备物资而拥有广大市场。

秋本面包店一直在思考：面包虽然是地区性商品，但是有没有销售到全世界的办法呢？这个问题其实也值得其他行业的人进行思考。

20世纪80年代曾经流行过“世界地区”一词，把世界和地区结合在一起的原因在于，商品总是被限制于地区就没法获得长足发展，但是过度强调走向世界的商品则缺乏深厚的地区性根基，解决问题的关键在于掌握好商品的世界性和地区性的平衡。

秋本面包店实施拉住回头客的营销活动：派员工上门回收即将到期而没开封的面包罐头，同时以折扣价格补充新品。这样客户就可以很方便地完成防灾物资的更新工作。

而回收的即将过期的产品则作为慈善物资免费发放给受灾地区的难民。世界地区这一思路在帮助企业赚钱的同时，也为国际社会做出了贡献。

问题07　三菱公司和东京迪士尼为什么都建在沼泽地上呢？

三菱公司的用地过去曾经是东京车站附近的沼泽地，而目前正如大家所知，三菱公司已经成了东京车站周边的大地主。

东京迪士尼乐园以前也是沼泽地，对迪士尼乐园的海盗船及皮划艇等设施来说，沼泽地反而是不二之选。那么，这两家公司的决策有哪些共同点呢？



提示　从某种意义上来说，上述两家公司本来就想购买沼泽地。

答案07　考虑到未来增值的可能性而在低价时买入

【解说】看问题除了关注当下，也要想到未来

两家公司的共同点：用最低价格买入当前难以利用而被大家看作是废物的商品。

江户城周边土地的自然条件不理想。尤其是日比谷附近就是出海口，因此当初在建设江户城时为搭建城垣巨石，不得不从武藏野平原运来大量茅草铺入沼泽地里。

德川家康虽然知道这里的土地不是那么理想，但他预计到这个广阔的平原是后续发展的理想平台。据说在江户时代，这里已经成为100万人口的大城市。为了改善沼泽地的地质条件，提高地基强度，江户城到处挖掘排水沟。通过排水沟把多余的水集中处理，使地表逐渐干涸。

着眼当下的同时，也要面向未来，这样才可以拓展视野。即使现在没什么用处，但考虑到10年甚至更长时间以后的发展趋势，就可以找出新用途，从而捕捉到发展机遇。投资未来也是一种成功的方法。

问题08　实施了经营改革，市场销售却大幅萎缩，这是为什么？

1995年前后，作为最新的经营改革理论，BPR（Business Process Reengineering）曾经红极一时。

所谓BPR，指的是对已有的业务内容、业务流程、组织结构、商业规则等进行一次全面改革或重新设计（Reengineering）。彻底抛弃当前的通行惯例，为了能提高效率及生产率可以实施任何改革。

BPR的实施结果却出人意料，许多企业虽然成功地削减了成本，但市场销售也出现了大幅萎缩。到底是哪里出了问题呢？


生产率
成本
效率

提示　BPR改革忽视了最重要的一点。

答案08　忽视了客户的感受

【解说】改革与改烂

如果只把注意力集中到企业内部的成本削减，结果就会把不良压力传导至客户或其他合作伙伴。BPR的基本理论是：只要能简化本公司的业务流程，实施任何手段都在所不惜。在公司外部人士看来，这种做法完全无视了客户及合作伙伴的利益。

开始推行BPR的时候，许多供应商开始抱怨：客户现在只肯接受他们要求格式的发货单，不按他们的格式提交资料的话连东西都不肯买了。这样一来，供应商不得不按不同的客户印刷不同格式的资料，还需要花费人力管理这些五花八门的文件。

对实施BPR的企业来说，更大的悲剧是客户的流失。到改革实施以前，企业可以为客户多提供些个性服务，但是随着降成本的一声令下，这些服务都被取消了。而且产品种类也被大幅压缩，一些小批量产品被彻底取消。

只考虑提高销量削减成本的改革，与其说是改革不如说是改烂。无视客户感受的改革肯定是越改越糟糕。

麦肯锡顾问教你　分清长期战略思考与短期战术思考的不同点，才能合理运用

根据长远目标从战略层面做出的决策

在经营活动中，管理人员必须做出各种决策。无法做出决策就说明在这方面上出现了战略缺位。做出决策并不是单纯地做出决定，而是抱着破釜沉舟的心态，决定把“一旦投入就无法挽回的经营资源”用于何处。

那种“不试试看怎么知道行不行”的判断并不能算是决策。这种判断其实是一种毫无责任心的行为，连小孩子都可以做得到。而决策则是“在掌握问题发展不确定性的基础上，明确判断标准，经常对多个应急预案进行评价并决定选择结果”。以笔者的经验来看，日本的经营者在做决策时还有诸多不足之处。

所谓决策，指的是依据既定战略决定今后的前进方向。做出决策时必须遵守相关的议事过程。决策者必须阐明做出决策的理由，并通过高透明度的理论分析，说服中立方也能接受观点。做出决策的相关过程被称为“决策过程”。

很多时候，在决策前进行讨论时往往拿不出代替方案，结果就成了判断当前方案是否实施的“行还是不行”的讨论会。以下情况相信大家不陌生吧：部下提出了令人耳目一新的方案，可上司只认为自己的主要工作就是判断这个方案是否可行，从另一方面说，这样的上司在部下提出方案以前并没有开动脑筋思考问题，只是一味地要求部下不断地提出方案。可等到部下提出方案之后，他就开始挑毛病否决部下的方案，并从中得到莫名其妙的满足感。这样的上司不仅没有做出开创性的工作，反而把部下开创性的工作破坏殆尽。

做决策时必须拥有长期展望的视野，尤其要关注未来的不确定性（风险），把握住主线和重要问题点，为扩大成功的可能性必须经常准备多个应急预案，随时从中选择实施最合理的方案。

根据短期目标从战术层面上做出的对策

与战略决策相对的是对战术目标的管理。这种管理方法不能定义为经营决策，而是属于对工作的管控。

依照既定战略有效推进日常工作进程的管理就是“战术管理”。这种管理的方法是把主要精力放在短期成果上，各种细节都必须照顾到位，也就是平常说的“连犄角旮旯都要处理好”“追求完美”的管理方法。

此类管理方法虽然能做到面面俱到，但是由于把注意力过分集中于小问题上，许多重要工作就无暇顾及了。例如，无意中忽略对未来的不确定性管理，只把眼光放在当前工作的延长线上。

战略和战术到底哪一方更重要，无须多言。经营者还应重视的是：做出决策之后的战略管理。一旦下定决心做出决策，接下来对一线工作的战术管理就成了重头戏。没有战略决策，只是一味强化战术管理，公司就成了一个故步自封、因循守旧的存在。

关于战略决策

战略决策的定义	抱着破釜沉舟的心态，决定把“一旦投入就无法挽回的经营资源”用于何处。
战略决策的要点	●控制、降低风险 ●经常准备多个应急预案 ●明确判断标准，评价、实施应急预案

两种管理方法对比

战略决策（战略管理）	战术管理
【思考“为什么”（目的）】 决定前进方向 ● 怎样才能赚钱 ● 重视决策过程	【思考“怎么办”（手段）】 提高在既定道路前进的效率 ● 日常工作的成本优化 ● 改善作业流程
● 具有前瞻性 ● 关注重要问题 ● 关注未来的风险 ● 时常拥有多个应急预案	● 关注短期成果 ● 关注细节 ● 不关注未来的不确定性 ● 在当前工作的延长线上思考问题

第一章　复习

想要明白战略思考的作用，你需要这样做

本章的中心主题是战略思考的定义。

“①停下脚步思考问题”指的是战略性思考（What），而“②边小跑边思考问题”指的是战术性思考（How）。

所谓战略，是指“以后该做些什么”“怎样才能赚钱”等对未来的前进方向进行整体性考量，因此那个著名的选择题还隐藏着“③根据实际情况而定”这一选项。“自己找出问题，自己进行解答，答案由自己创造，找出最合理的答案”这就是战略思考的本质。

战略思考就是不按规则出牌。在我们这个时代，不懂得不按规则出牌就无法生存。苹果公司就让许多竞争对手忍不住说“干得漂亮，我们吃了记暗亏啊”。不少公司愤愤不平地想：“iPhone的生产技术我们公司也能做到。”苹果公司的成功源自于战略思考，也就是说他们精通如何不按规则出牌。

战略思考的要点是“将战略思考或决策方法融入个人思考过程中”。一般来说，战略指组织体系上的思路或管理方针。在现实中，公司层面的管理更加侧重于战略问题。

构筑战略的基本目的是“让己方保持长期竞争优势”。与其像个无头苍蝇一般到处乱撞，不如厘清思路在竞争中保持长

期优势，这才是王道。比汗水更有价值的是智慧，竞争优势只能依靠谋略获取。缺乏竞争优势的公司或人，迟早会被客户或公司无情地抛弃。

也许读者觉得战略思考是一种深奥而不可捉摸的事物，而事实上，阅读到这里的读者已经迈出了战略思考的第一步。接下来我们学习第二章《学习战略思考，先从战略布局开始》。

第二章　学习战略思考，先从战略布局开始

做好战略布局，是战略思考的关键

为确保竞争优势，必须与竞争对手保持明显的不同点，而且还要让客户觉得这个不同点存在足够大的吸引力，这就是获得客户认可一个有关公司或产品的战略布局。

完成战略布局需要经过三个步骤：选择、差异化、集中。选择突破领域，找出本公司与竞争对手的不同点（差异化），然后集中经营资源抢夺战略优势。 图像

选择突破领域的原因在于，如果对市场进行没有重点的全方位突破，从表面上看是提高了取得成果的可能性，但事实上却恰好相反。如果所拥有的经营资源无限大，进行无差别式的突破也未尝不可。可事实上经营资源（人员、物资、资金、信息）都是有限的，不选择一个目标而平摊经营资源的结果就是无功而返。因此，战略布局的第一步就是确定突破领域，然后制造出与竞争对手的不同点，以此争夺客户资源，最终获取该领域的竞争优势。

“胜于易胜者也”的含义

孙子的名言“胜于易胜者也”“料敌制胜，计险隘远近，上将之道也”说的就是战略布局。换成现代文的意思是：在自己擅

长的领域取得胜利。说到企业经营层面上就是：在本公司竞争力最强的领域（事业领域）里战胜对手。

在孙子的年代里，以下的战争情景曾经多次出现过。遭到敌国攻击的国家为了保卫领土奋起反抗，可没想到敌人却不堪一击，没几下子就开始逃跑。统帅就觉得利用这个机会不仅可以打败敌人，还可以顺便夺取敌人的领土，于是就大举反攻。

可进攻没多久就发现自己已经身处敌人的包围圈内，刚才敌人的败军只不过是诱饵，等发现这一点时已经太迟了，敌军伏兵四起，箭如雨下。又或是被敌军诱骗至山谷内，被左右两侧山上的敌人猛烈攻击，最后导致全军覆没。

日本也有“在自己家门口打败敌人”这样的谚语。从现代经营观点来看，在本公司最擅长的领域，合理分配经营资源，达到相乘的效果，从而确保自己在该领域的竞争优势。这就是最典型的战略布局。

多元化构思的工具——PM矩阵

PM矩阵是帮助经营者依据“本公司最擅长的领域，合理分配经营资源，达到相乘的效果”这一战略布局而做出决策的工具，构成要素是P（Product：产品或事业）和M（Market：市场或客户），无论从哪个方面都可以进行多元化战略思考。

例如，我们打算从P（产品或事业）着手考虑的话，利用已有的产品或技术优势，拓展未曾涉足的国外市场，可以获得新的业绩增长点。

反过来，我们对已有的M（市场或客户）进行深度开发，可以向客户提出有关新产品、新服务方面的建议，利用现有的销售网络实施起来事半功倍。

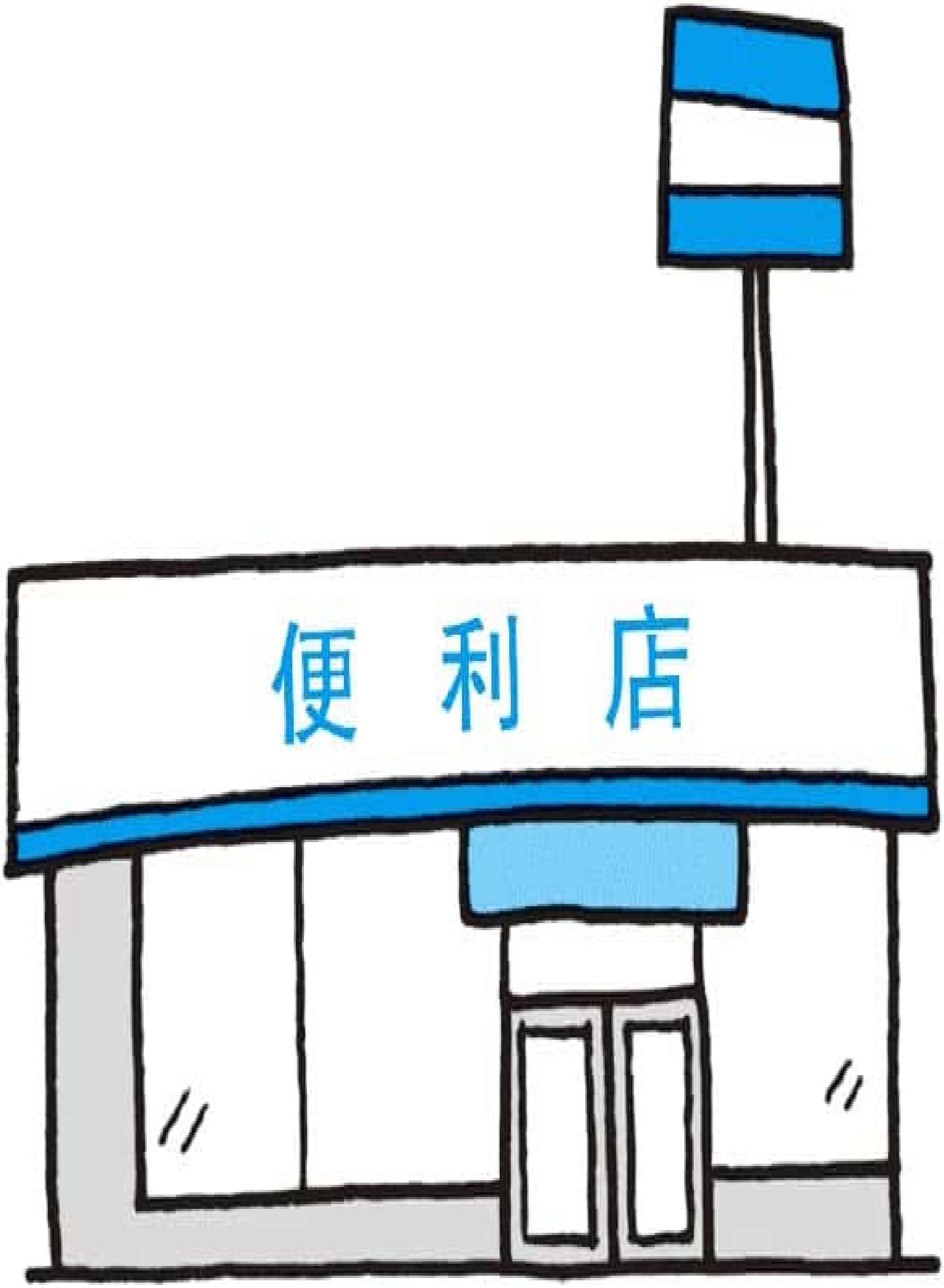
需要注意的是，随着多元化发展工作的推进，到达某个时间点之后，经营者会感到缺乏足够的发展空间，所以一般每五年就要对矩阵的内容进行一次修正。

在接下来的一章里我们将学习如何进行战略布局。“提问”中列举的都是曾经发生过的实例，祝大家在学习杂学知识的同时，能开心愉快地掌握经营管理战略的相关知识。

问题09　便利店行业的整体发展战略包括哪些内容？

安倍经济学自称是一种促进经济成长的战略，但事实上这一战略就是以毫无重点、全面开花的方式进行经济扩张而已，其指导思想就是个败笔。1993年10月发生的泡沫经济硬着陆就是当初全面开花式经济扩张的恶果。

接下来请大家思考：以“7-11”为代表的便利店行业这些年发展顺利，它们的整体战略被称为“最合理的战略”。请问这个最合理的战略包括哪些内容呢？


便利店

提示　发展战略包括三个方面：①扩大现有业务规模；②对高成长性行业进行先期投资；③是什么？

答案09　撤资和投资的新陈代谢循环

【解说】经营战略的本质就是“发展战略”

撤资与投资的新陈代谢循环是防止经营领域发生停滞老化，其目的在于提高投资的收益率，是卓有成效的发展战略。

提示①说的是扩大当前的业务规模，②说的是对有成长潜力的行业进行先期投资，从而扩大公司业务范围。这里需要补充的是③缩小或关停亏损部门从而提高整体收益率。这里说的缩小或关停也包括出售。

便利店行业一直坚守着自身的发展战略。例如：去年某公司新增加盟店为500家，实际情况是当年该公司新增加盟店800家，关停加盟店300家，扣除关停店铺数净增加500家。

东京的便利店据说有5万家，而与便利店类似的就是牙医诊所，读者们可以猜猜东京有多少家牙医诊所吧。实际上牙医诊所的数量居然是便利店的1.6倍，多达8万家！由于竞争达到白热化，东京平均每天有1家牙医诊所被关停。

麦肯锡顾问教你　只有严格贯彻战略发展的S&B（拆除与建设），才能摆脱亏损部门轻装上阵

S＆B是支持发展战略的基础

战略的目的在于“保持长期竞争优势”，也是支持企业不断发展的基础。这也被称为“企业的发展战略”。企业依照既定发展战略，按计划对经营范围进行投资或撤资。通过投资开拓新的经营领域，同时通过撤资脱离衰退领域或公司宣布放弃的领域，阻止进一步浪费经营资源。

怎样才能做到摆脱亏损部门而轻装上阵呢？

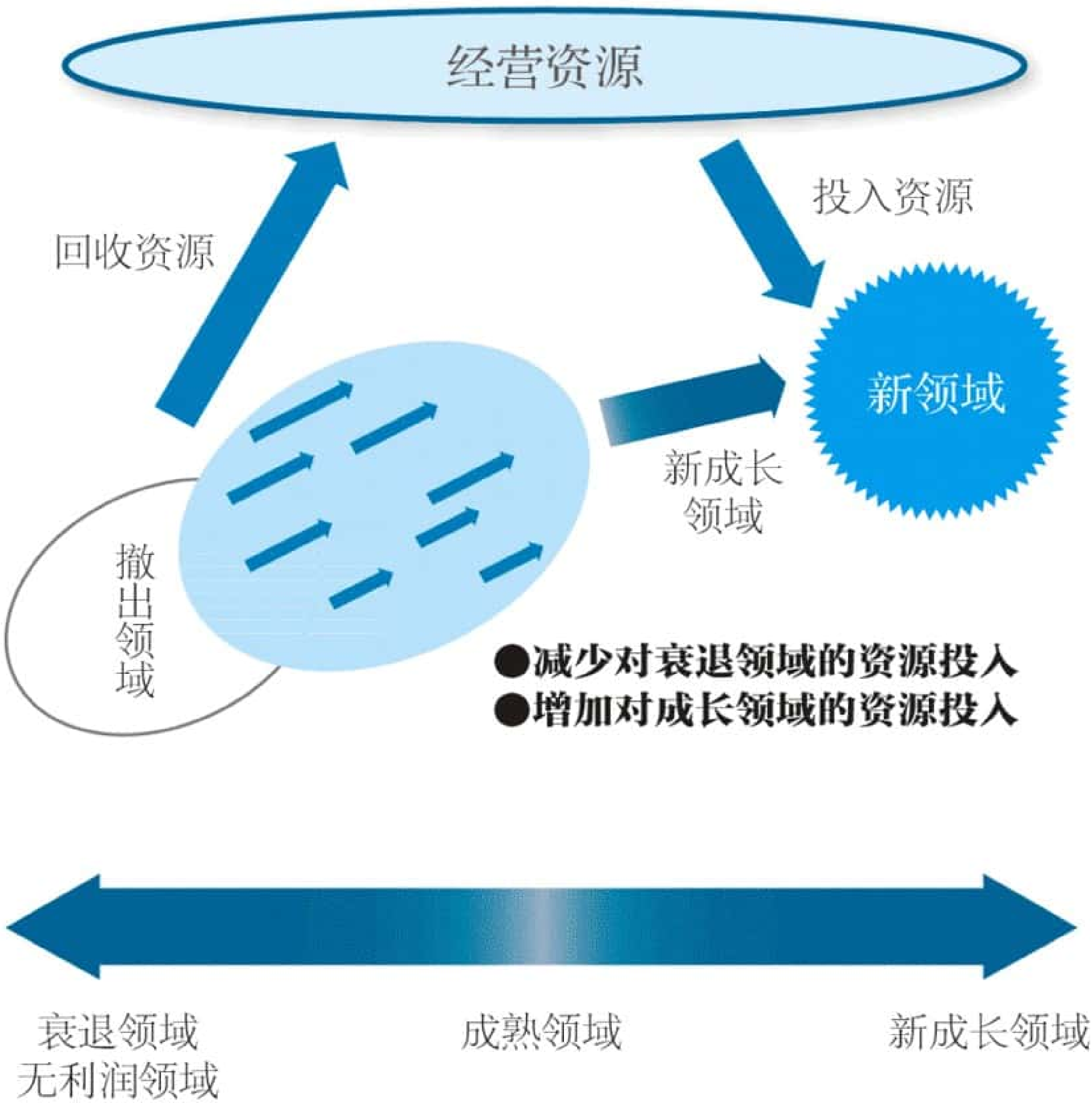
一般事业部门的负责人很难开口说出撤销自己的事业部，可负责人也不能靠一直声称说下一个财会年度就能扭亏为盈来麻痹自己，这样下去迟早会出事。一个企业的事业部无法盈利未必是该部门领导的责任，有些投资项目从一开始就注定亏本，也许当初就是挑选了处于衰退期的行业。

便利店行业一直在严格贯彻S＆B（拆除与建设）的战略，在不停地关停亏损店铺的同时，在具有成长性的地区开设新的网点。

发展战略的本质就是利用有限的资源获取最大的投资效果

撤资与投资的新陈代谢循环 =S&B

（拆除与建设）



★ 公司整体战略是为达成发展战略而进行资源分配

★ 发展必须保证公司获利（并非盲目扩大经营规模）

问题10　苹果公司为什么能够做到引领世界潮流？

每当苹果公司发布新产品的时候，在让世界感到惊艳的同时，也创造出一个崭新的市场。iPod把音乐行业从CD直接带入网络音频、视频销售的时代；iPhone也彻底刷新了手机的定义。

苹果公司一直在贯彻引领世界的战略。为达成这一战略，不可或缺的要素是什么？


No.7

提示　引领世界潮流之前必须具备的是什么？

答案10　唯一性

【解说】占据压倒性的质量优势

在引领世界潮流之前必须具备的是唯一性。所谓唯一性就是在质量上实现压倒性优势。企业想在行业内具有唯一性，产品成为唯一产品，必须在差异化上做到极致才能占据压倒性的竞争优势。

例如，苹果公司、谷歌公司、微软公司等都属于唯一性企业。美国的股票市场被这些企业的业绩或动向所左右。一旦苹果公司出现亏损，美国股市立即出现波动。

只要成为业界的唯一性企业，引领世界潮流就是迟早的问题。最终成为领头羊时，企业的销售额（销售量）也会独占鳌头。

麦肯锡顾问教你　做好经营战略布局的三个步骤，你的公司就有可能成为领头羊

相似度很高的产品之间只有价格战

两家公司相似度很高的产品同时销售时，不用说也知道，客户肯定选择价格便宜的产品。而卖家心里也非常清楚，哪怕只是便宜一点点，都能击败对手提高销售量。一方开始降价时另一方

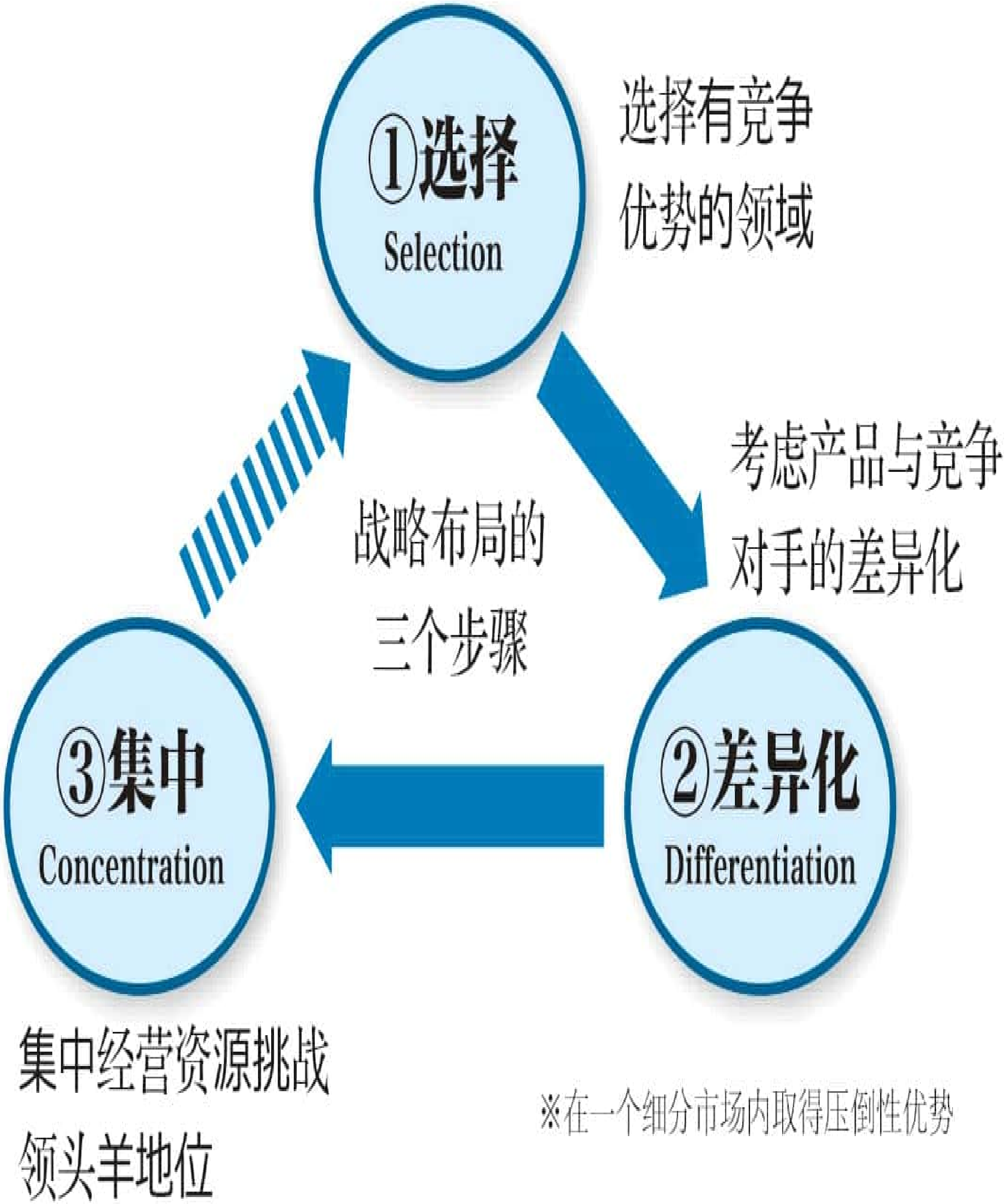
只能跟风，甚至把价格压得更低；结果就是你来我往，展开一场血肉横飞的价格战。

企业拒绝卷入价格战的唯一手段就是产品差异化，也就是说让客户能一目了然地知道该公司产品与竞争对手产品的不同之处。在战略布局上还有另外两个步骤：选择与集中。三个步骤结合起来就是“选择—差异化—集中”。

战略布局的三个步骤的主要内容是，首先选择有竞争优势的突破领域，接下来考虑如何才能做到产品差异化，最后再集中投入经营资源，最终战胜竞争对手成为该领域的领头羊。

战略布局的基本要领是“在决定要做什么的同时也要决定放弃什么”，也就是说选择突破方向明确战略目标，让自己的产品具有其他公司所不具备的优点，成为行业内独一份（在质量上处于绝对优势）的产品。

战略布局的三个步骤


①选择
Selection
选择有竞争
优势的领域
考虑产品与竞争
对手的差异化
战略布局的
三个步骤
②差异化
Differentiation
③集中
Concentration
集中经营资源挑战
领头羊地位
※在一个细分市场内取得压倒性优势

唯一性与领头羊

问：

- **想成为哪个领域的领头羊？**
- **为了成为领头羊，该做些什么？**

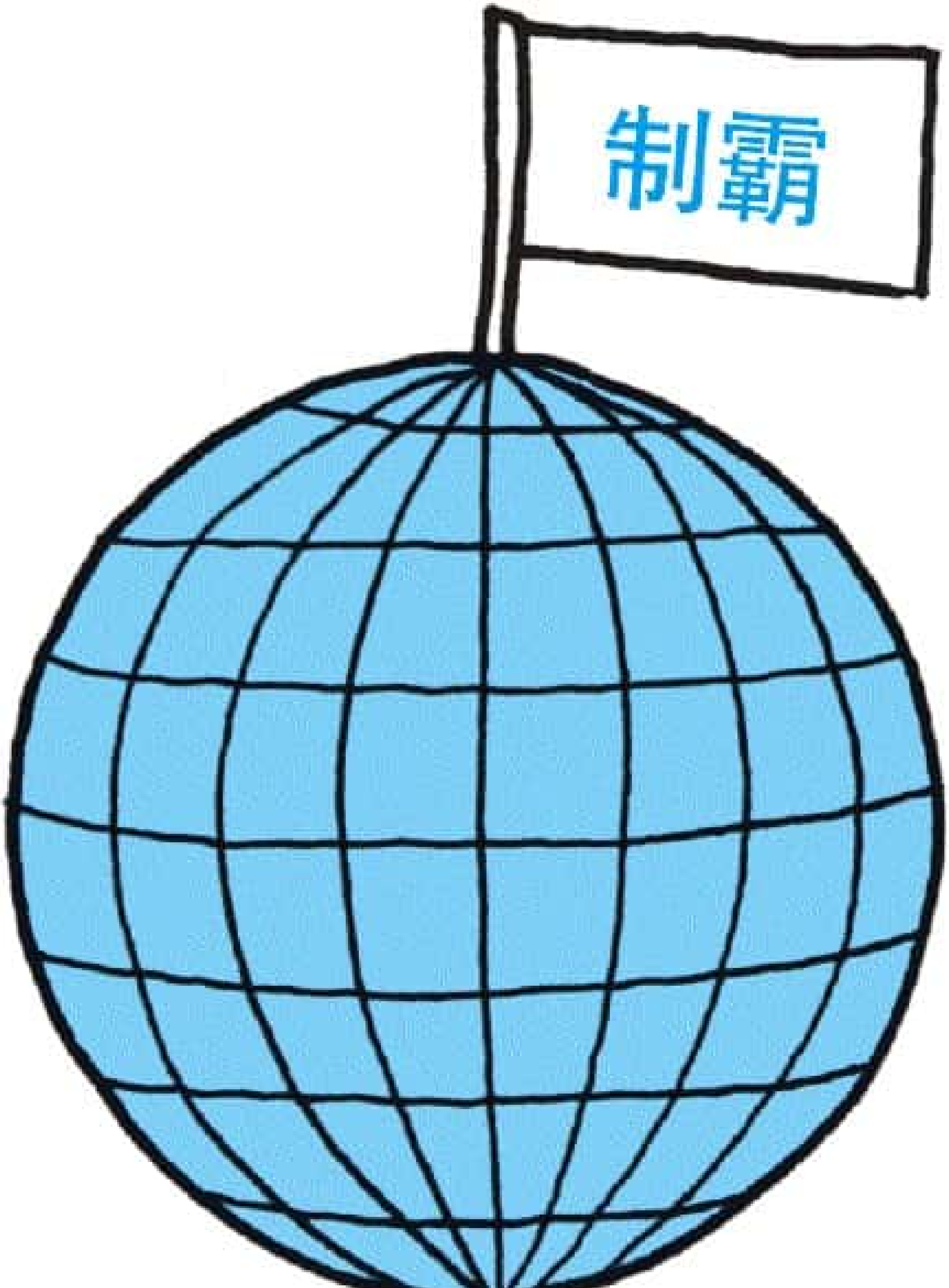
唯一性：	领头羊：
指的是“质”的优势	指的是“量”的优势

以成为“业界唯一性存在”为目标，最终有可能在该领域获得压倒性优势

问题11　软银公司投资或收购资金从何而来？

软银公司提出的新战略曾经震惊了整个世界。利用旗下的雅虎公司，在街头免费赠送雅虎BB机。通过收购移动电话公司沃达丰而设立软银移动公司。之后负责销售iPhone，也让日本的手机完成了具有日本特色的发展。此外还收购了名列第三的美国Sprint移动电话公司，成功打入美国市场。

在通信与网络领域取得巨大成功的软银公司的每个投资或收购项目的资金是从何而来的呢？


制霸

提示　软银公司很擅长筹集资金，其最得意的手笔就是用别人的钱收购自己的公司。

答案11　利用股票从股市筹集资金

【解说】占据压倒性的质量优势

软银公司筹集资金的关键在于它的市值很高。为了提高市值必须具备三个条件：

①顺利上市。只有上市才能通过债转股的方式从金融体系之外获得资金。

②维持高位股价。当股价处于高位运行时，接受融资时每股能获得更多的资金，而且债转股时股价处于高位也更容易获得资金。

③软银公司的真正实力在于通过对硅谷新兴企业的支援，以启动资金贷款换股票从而获得大量原始股。例如，当美国雅虎公司成功上市后，软银公司的资产总额立即出现了飞跃。到日本雅虎成立时，软银通过子公司上市的方式让公司股票市值达到新高峰。2014年随着阿里巴巴（世界最大的电商企业）的上市，据说软银公司的市值立即增加了5万亿日元。

问题12　电梯维修公司该如何开展多元化经营？

Hitachi Recruiting公司的主要任务是电梯的维护保养。但是2000年以后该公司也开始推行多元化经营。

请问：作为一个电梯维修公司该向哪个领域开展多元化经营呢？



提示　多元化经营的战略布局是：利用现有的经营资源及人脉，在能发挥出相应效果的领域开展业务。

答案12　给业主提供解决方案

【解说】发挥现有人脉与经营资源的相乘效果

在一个完全陌生的领域开展多元化经营（开拓新经营领域），不仅浪费时间和资金，而且成功率很低。开展多元化经营的关键在于找出能有效利用现有的经营资源和人脉，使其达到相乘效果的领域。

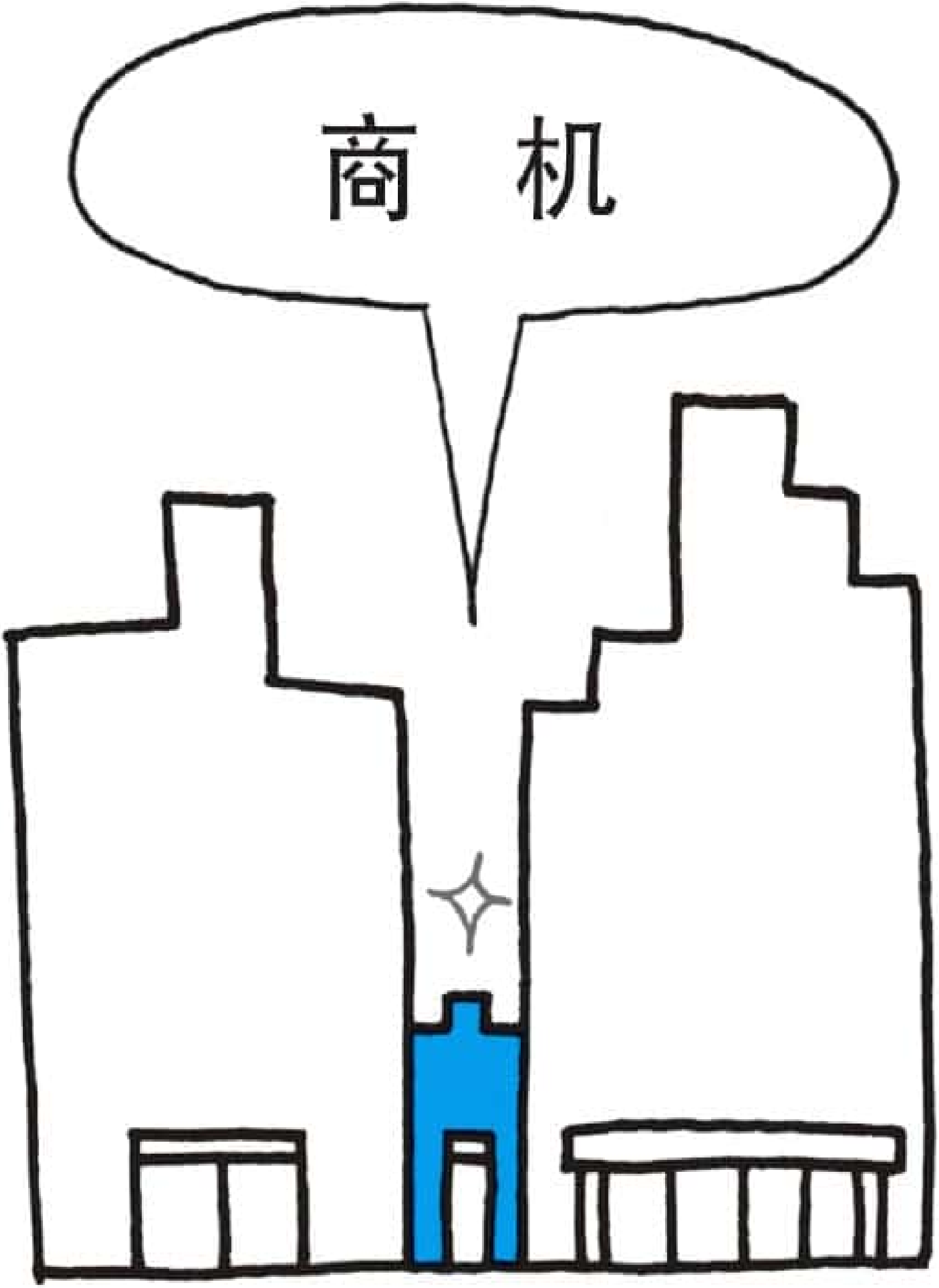
作为一个维修电梯的公司，所能拥有的经营资源和人脉只有接受电梯维修服务的业主。给这些业主提供装修方面的方案，在建立双赢关系（双方互利互惠）的同时也为自己创造了开拓新领域的机会。

业主面临的问题包括：①物业维修（包括清扫、保安业务等）；②物业改建；③包括利用节能灯降低客户成本之类的合理化管理业务。

Hitachi Recruiting公司通过在以上三个方面给业主提供解决方案的方式，开拓了“物业全面管理”这一新的经营模式。

问题13　“细分市场之王”成功的秘诀是什么？

位于大阪市的日东电工在包装用胶带、半导体周边材料、光学底片等细分市场独占鳌头，被誉为“细分市场之王”。一直以来该公司积极推进细分市场的多元化经营。到底它实现了哪些相乘效果才获得今天的成功呢？


商 机

提示　通过彻底发掘经营资源（人员、物资、资金、信息）与人脉（销售人脉、营业人脉），使其实现相乘效果。在多元化经营上该公司非常重视两大要素：①市场；请问②是什么？

答案13　T（技术）与M（市场）的相乘效果

【解说】利用“PM矩阵”进行多元化战略分析

进行多元化分析时，可从两个乘数中的任意一方进行战略分析。乘数①是P（产品或事业），乘数②是M（市场或客户），推行多元化经营的关键在于有效利用以上两个要素的优势。

日东电工用T（技术）代替上面的P（产品或事业），有效利用T与M的相乘效果，成功开拓了多元化经营领域。

麦肯锡顾问教你　日东电工推进“三开活动”构建多元化战略矩阵

日东电工的“三开活动”与15％、30％法则

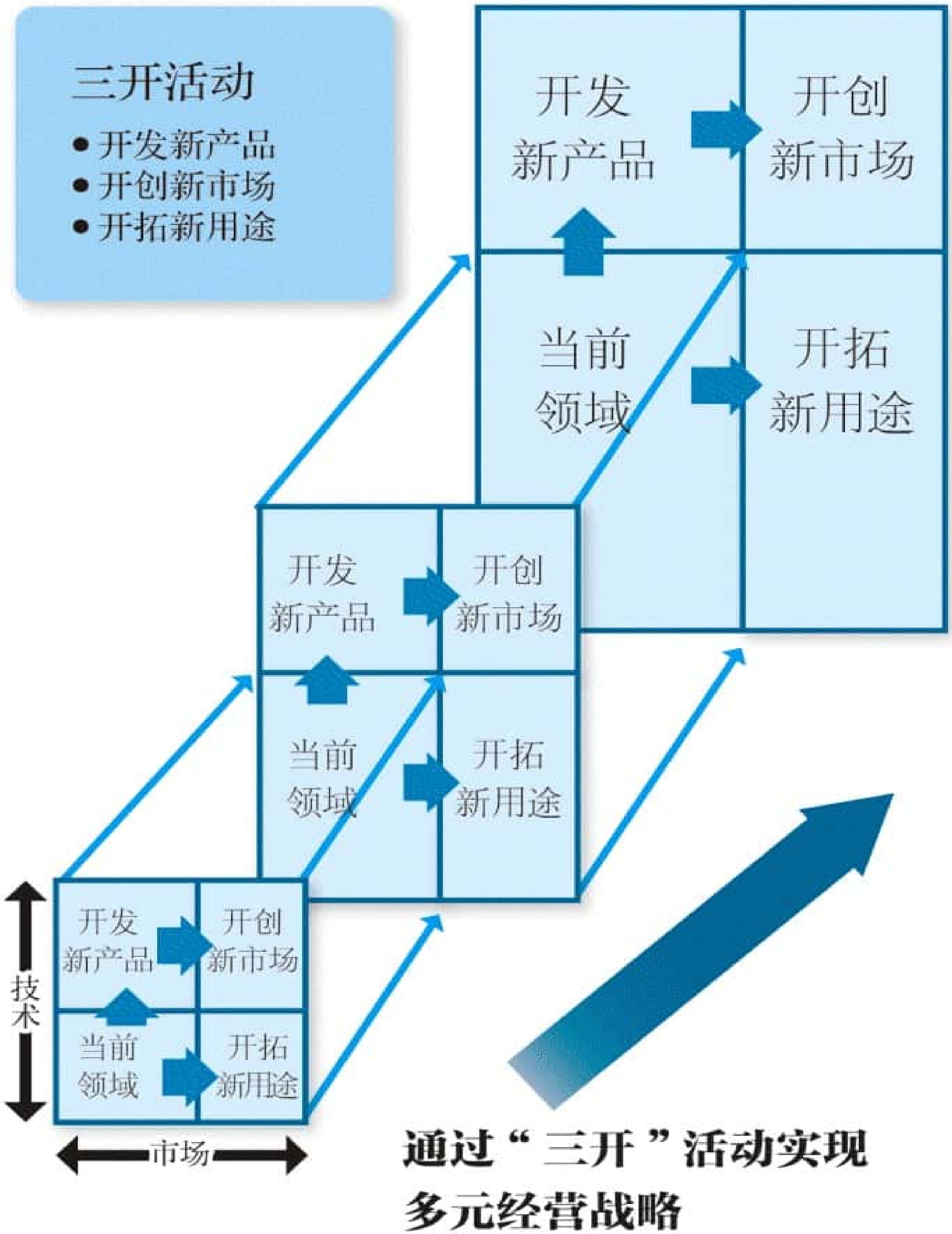
在包装胶带市场上独占鳌头的日东电工公司，已经把推进“三开活动”当成日常工作的重点。所谓“三开”指的是：开发新产品、开创新市场、开拓新用途。

作为日常工作的标准，该公司还导入了15％、30％法则。该法则规定：员工必须把工作时间的15％用于新产品的开发或业务改善方面；在三年统计中，新产品比率必须占到30％以上。

正如上文提到，日东电工的多元化战略矩阵由“技术”和“市场”构成。从当前经营领域技术轴来界定多元化战略就是开发新产品；而从市场轴来界定多元化战略就是开发新用途。两轴的交汇点就是开创新市场。

根据以上战略，日东电工制定出15%、30%法则，在明确技术与市场的多元化关系的基础上，通过“三开”活动把多元化经营做到极致。

日东电工的多元化战略矩阵



问题14　奥林巴斯用什么方法有效掌握环境变化？

已经占据全世界内窥镜70％市场的奥林巴斯公司，为了确立符合自身条件的发展战略，在掌握公司优势与劣势的基础上，在经营活动中做到扬长避短。为了随时掌握外部环境的变化情况，奥林巴斯公司以三年为单位，从两个角度对外部环境进行评估。请读者猜猜看：奥林巴斯为了有效掌握外部环境变化而采取的方法是什么？


1
2

提示　奥林巴斯公司采用了某个简易的战略分析法。

答案14　O（机会）与T（威胁）

【解说】SWOT简易战略分析法

这种简易战略分析法被称为“SWOT分析法”。它从S（优势）、W（劣势）、O（机会）、T（威胁）这四个角度出发，每个角度各写出十个项目，对公司所处的环境进行分析。

SWOT取自英语“优势、劣势、机会、威胁”4个单词的首字母。S（优势）、W（劣势）代表的是公司内部环境，正面因素归纳为优势，负面因素则归纳为劣势。

O（机会）、T（威胁）代表外部因素，包括竞争对手、顾客、市场、经济大环境，正面因素归纳为机会，负面因素则归纳为威胁。

只要花上一个小时就可以把以上内容归纳成一页，然后再召集部门相关人员开会，让大家弄清楚公司的现状。

麦肯锡顾问教你　巧妙运用SWOT分析与SWOT组合分析法，确定经营战略

SWOT组合分析法

SWOT分析是战略分析的常用方法之一，主要是对企业自身的优势、劣势和企业外部的机会、威胁现状进行分析。SWOT分析的

主要目的在于让经营者找出“用优势克服劣势，利用机会战胜威胁”的战略。

在实施SWOT分析法时，使用SWOT组合分析可以让优势、劣势、机会、威胁的相互作用更明确。

在第53页图中左侧纵轴为优势、劣势，上方横轴为机会、威胁。将纵横轴的要素进行组合后就得出右下方的经营课题或工作重点等结论。例如，优势与机会组合（S×O）就可以列入今后的工作重点，可以让与会者一目了然。最后还要将工作重点进行优先度排序，对必须实施的工作项目进行标注。第一次完成分析需要90分钟左右，从第二年开始只需要对该表进行修正即可，每次所需时间不超过30分钟。

SWOT 分析实例

优势（S）（Strengths）

- 蒿叶糕销路很好
- 黄豆糕深受市场欢迎
- 与日本国内批发商关系良好
- 在亚洲国家建立了生产基地
- 从亚洲国家采购廉价原料
- 闲置资产很多（土地资源）
- 扭亏为盈、股价高涨

机会（O）（Opportunities）

- 安倍经济学（日元贬值、经济成长、贷款容易）
- 股价上涨、不动产涨价
- 消费者消费欲望不强
- 网络、智能手机、社交网络大发展
- 消费者对食品安全更敏感
- 亚洲市场发展迅速
- 外国出现日本点心热

劣势（W）（Weaknesses）

- 缺乏便利店渠道
- 缺乏在亚洲国家的销售经验
- 多数产品保质期过短
- 缺乏高收入客户群
- 工厂加班多（人工费、水电费）
- 属于劳动密集型行业

威胁（T）（Threats）

- 价格战导致批发价格下滑
- 行业进入门槛低
- 石油价格上升导致运费上涨
- 消费税提升压迫收益
- 人工费上涨风险
- 亚洲国家自然灾害、政治动荡频发
- 西式糕点更受欢迎

SWOT组合分析实例

公司外部环境（客户、市场、竞争、经济环境） 公司外部环境（公司自身条件）	O：机会	T：威胁
	○安倍经济学（日元贬值、经济成长、贷款容易） ○股价上涨、不动产涨价 ○消费者消费欲望不强 ○网络、智能手机、社交网络大发展 ○消费者对食品安全更敏感 ○亚洲市场发展迅速 ○外国出现日本点心热	○价格战导致批发价格下滑 ○行业进入门槛低 ○石油价格上升导致运费上涨 ○消费税提升压迫收益 ○人工费上涨风险 ○亚洲国家自然灾害、政治动荡频发 ○西式点心更受欢迎
S：优势	课题：S x O	课题：S x T
○蒿叶糕销路很好 ○黄豆糕深受市场欢迎 ○与日本国内经销商关系良好 ○在亚洲各国拥有生产基地 ○从亚洲国家采购廉价原料 ○闲置资产很多（工厂地皮） ○扭亏为盈、股价高涨	○拥有销售量最高的三款产品 ○用“高级黄豆糕”拉开商品档次 ○经销商同意提供个性化服务 ○强化亚洲生产基地卫生管理 ○扩展日本点心的亚洲市场 ○通过债转股筹集资金	○拉开“黄豆糕”不同产品的档次 ○加大西式点心更新换代的速度 ○改善乳蛋糊产品配方 ○做好亚洲生产基地的风险防范 ○削减生产成本 ○开发有价格优势的新供应商
W：劣势	课题：W x O	课题：W x T
○缺乏便利店渠道 ○缺乏在亚洲国家的销售经验 ○多数产品保质期过短 ○缺乏高收入客户群 ○工厂加班多（人工费、水电费） ○属于劳动密集型行业	○强化便利店销售渠道 ○利用网络促销 ○强化针对亚洲客户的产品开发 ○构筑食品安全形象战略 ○构筑高档日本点心战略 ○提出健康产品概念	○明确国内重点营销地区 ○开拓亚洲市场销路 ○开发保质期长的产品 ○开发保质长的产品 ○积极导入自动生产设备 ○提高工厂效率

问题15　新产品销售看好，总经理为什么会泼冷水？

提起柠檬热饮系列中最著名的就是热饮咖啡（POKKA SAPPORO公司产品）。公司创始人偶然在高速公路服务站喝到非常可口的热咖啡，就突发奇想，打算让每个人都来分享这种感动，并以此为契机成功创业。

某次，POKKA SAPPORO公司推出了新型大容量易拉罐咖啡热饮，市场销量一路看好。就在大家欢欣鼓舞的时候，总经理的一番话给大家当头浇了一盆冷水：“新产品销路好值得表扬，但是要求你们立即调查是否会有新产品和我们的其他产品自相残杀的情况。”请读者考虑：一个公司的产品自相残杀是怎么回事？


COFFEE

提示　自相残杀翻译成英语是Cannibalization。

答案15　同类相食

【解说】某些情况下不必担心产品发生自相残杀现象

同类相食是市场营销的一个概念，指的是一个公司开发的新产品冲击了老产品的市场。

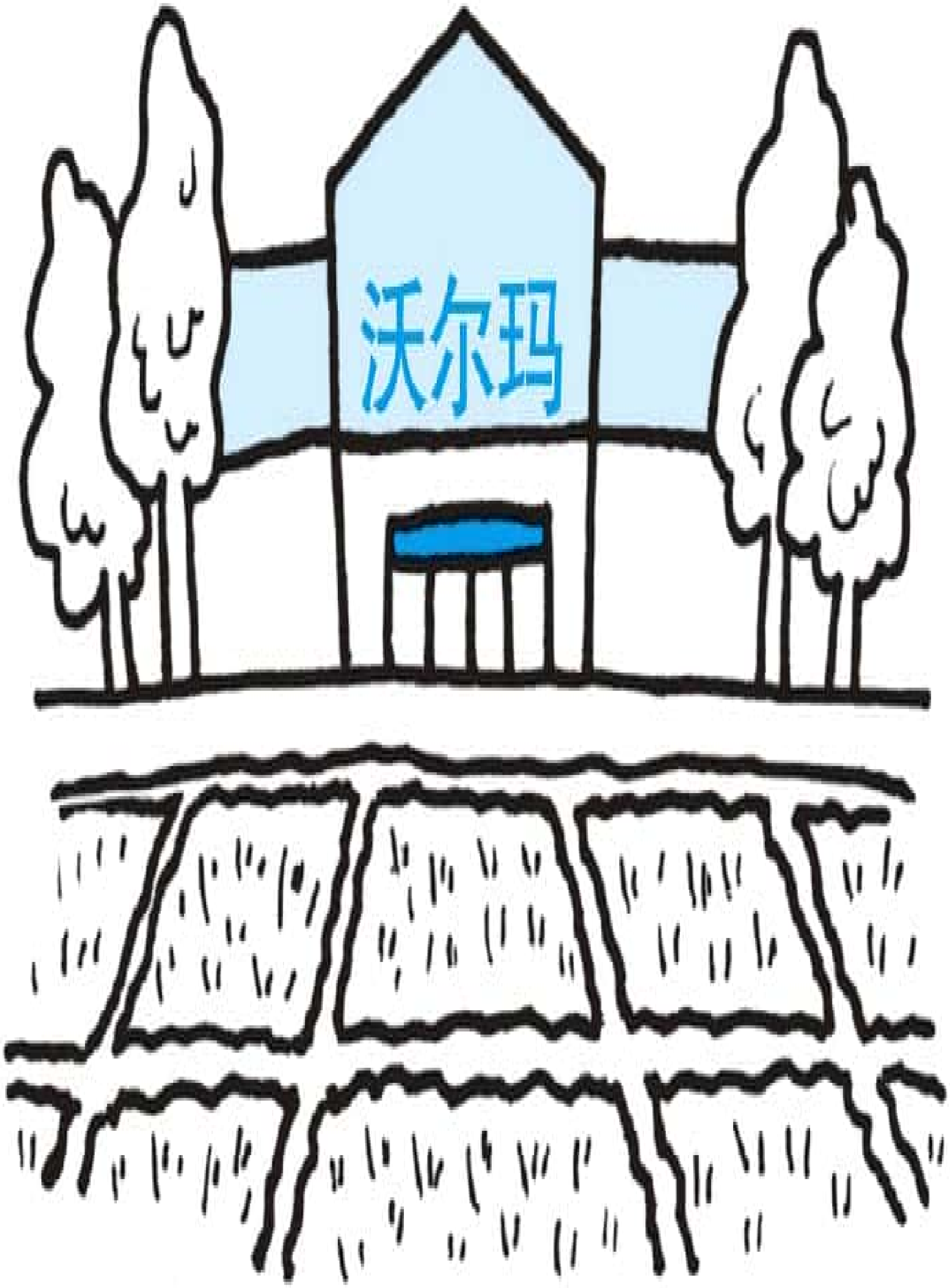
例如，当公司开发了包装量更大的产品投放市场，这样势必会导致先期进入市场的产品销售量下降。如果是瞄准竞争对手的产品开发大容量包装产品，一旦形成有效竞争，不单是新产品，老产品的销售量也有可能提高。因此在开发新产品时不能只关注新产品的动向，也要确保老产品的销路不受影响。

众所周知，苹果公司从来不在乎新老产品之间同类相食的问题。例如先期推出iPod之后，苹果公司又推出了具有iPod功能的iPhone，受此影响前者很快就撤离市场。如果推出的新产品有能力彻底占领市场，即使出现可控范围的自相残杀又何必在意呢？事实上，苹果公司推出的智能手机也是在打败了包括自家产品在内的传统手机之后占领了整个市场。

问题16　沃尔玛的分店选址战略有什么独到之处？

沃尔玛公司是排名世界第一的零售巨头，年销售额高达50万亿日元，在全世界拥有1700多家分店。年增长率达到几个百分点，相当于每年增加一个7-11集团公司，真可以说它是一个超级巨无霸优质企业。

请读者思考：沃尔玛究竟采用的哪种有效的分店选址战略使其成长为世界零售巨头的呢？


沃尔玛

提示　沃尔玛的分店选址往往在人口稀少、消费力匮乏的乡村地带，为什么沃尔玛选择这种看上去没油水的地方，不仅没有出问题，反而获得长足发展？

答案16　控制主导权战略

【解说】采用控制主导权战略提高发展速度

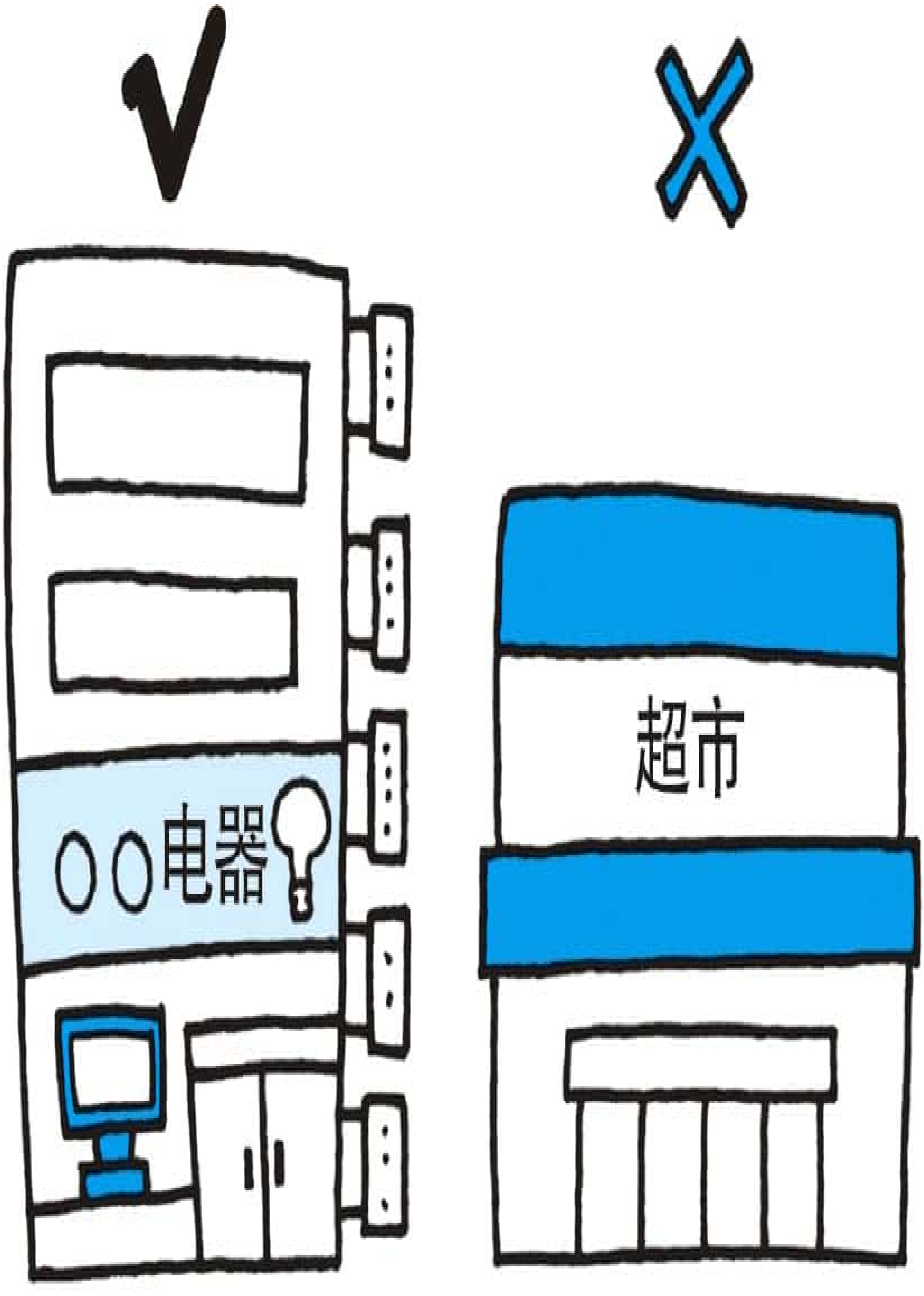
沃尔玛在乡村地带建设分店的标准是“16千米范围内必有沃尔玛”，也就是说，消费者在16千米以内肯定能找到一个沃尔玛。

在乡村地带一旦有了沃尔玛，商圈内的消费者在体验过沃尔玛价格便宜、品种齐全的服务之后就会成为它的忠实客户。等竞争对手发现沃尔玛的商机之后再过来跟风时已经太迟了，原因在于在一个狭小的商圈内再开第二家超市的难度极大。通过这个方法，沃尔玛成功控制了美国乡村零售市场。

沃尔玛之所以能降低物流成本的秘诀在于，选择分店的时候就考虑构筑一个低成本运输网络，有意选择运输成本低廉的地点建立物流中心。在互联网尚未普及的时代，沃尔玛就已经建立起一个具有互联网功能的信息传递系统，利用通信设备就可在美国任何一个地方随时能看到沃尔玛每个分店、每个物流中心的库存情况。

问题17　有什么共同点？有什么不同点？

玩具反斗城、山田电气、淀桥相机城、青山洋服店所拥有的，但是永旺公司和伊藤洋华堂所没有的共同点是什么？


○○电器
超市

提示　请从它们销售的商品上考虑。

答案17　只经营一个类目的商品

【解说】“商品类目杀手”制胜法

共同点是前者把经营范围限制在少数商品类目（商品种类）上，做到经营范围内的产品品种齐全、价格低廉。这种经营模式被称为“商品类目杀手”。例如，玩具反斗城只经营儿童用品和玩具；山田电气和淀桥相机城主要经营家电产品；青山洋服店主要经营男士正装。把一切资源集中于少数几个商品类目上，就可以通过大量采购来降低成本。这种经营采购方式叫作“集团采购”。

另外，沃尔玛的经营方式被称为“零售中心”；在日本的永旺和伊藤洋华堂的经营方式被称为“GMS”（综合超市）。从概念上来说，零售中心的规模要远远大于综合超市。

由于“商品类目杀手”的出现，导致相关产品的利润越来越低，到最后家电、玩具和男士正装等种类的产品撤出GMS（综合超市）。

第二章　复习

从战略布局开始学习战略思考，你需要这样做

本章介绍了从战略布局学习战略思考法的方法。

为确保竞争优势，必须实现自己的产品与竞争对手产品的差异化。当客户体会到差异化的魅力并会为此而消费，就意味着保持了竞争优势。

战略布局分成三个步骤：“选择—差异化—集中”。首先选择有竞争优势的突破领域，其次考虑如何实现自己的产品与竞争对手之间的差异化，最后集中经营资源夺取竞争优势。

慎重选择突破领域的原因在于：经营资源（人员、物资、资金、信息）是有限的，不选择一个目标集中资源，而是毫无目的地把资源各处分摊，结果只能是徒劳无功。哪怕是最小的差异点都有可能成为吸引客户的亮点，因此必须在选定的领域里尽全力争取竞争优势。

孙子曰：“胜于易胜者也”“料敌制胜，计险隘远近，上将之道也”，用今天的说法就是“在本公司最擅长的领域里和别人竞争”，也就是说把本公司最能获利的领域定义为“事业领域”，用心去经营。

日本也流传着这样的老话：“在自己家门口打败敌人。”从现代经营观点来看，在本公司最擅长的领域，合理分配经营资源，达到相乘的效果，从而确保自己在该领域的竞争优势。这就是最典型的战略布局。

PM矩阵是帮助经营者依据“本公司最擅长的领域，合理分配经营资源，达到相乘的效果，实现多元化经营”这一战略布局而做出决策的工具，构成要素是P（Product：产品或事业）和M（Market：市场或客户），无论从哪个方面都可以进行多元化战略思考。能够有效利用现有的P、M资源，达到相乘效果，实现多元化经营就意味着在竞争中立于不败之地，最好每五年对公司的经营领域进行一次审视、调整。

第三章　做好战略思考，先要向经营战略大师学习

跟波特、德鲁克、韦尔奇学习如何战略思考

本章的主要目的在于引导读者向经营战略大师学习战略思考法。在此着重介绍的是竞争战略大师迈克尔·波特、现代管理学之父彼得·德鲁克以及20世纪90年代最受瞩目的经营大师杰克·韦尔奇。

竞争战略大师迈克尔·波特

波特曾经用“任何企业都必须面对竞争”这句话揭示了竞争的重要性。适度的竞争可以提升产品或技术等级，使市场充满活力。

波特也对引发竞争的五种力量给出定义，称之为“波特五力”。具体内容包括：供应商议价能力、购买者议价能力、潜在竞争者进入的能力、同行业竞争者的竞争力以及替代品（产品或服务）的替代能力。

此外，波特还警告说：经营者没有充分认识到竞争的力量所在，就无法获得竞争优势。原因在于上述的波特五力都对盈利产

生了直接影响，必须从中找出影响度大的两到三种力量，采取有针对性的对策。

德鲁克的思想

现代管理学之父德鲁克认为：所谓管理就是构筑一个能利用有限的经营资源获取最大收益的组织体系。

德鲁克曾经说过：“无论多么优秀的个体都无法与优秀的体系抗衡。”把全世界最先进的零部件凑起来未必能得到一个全世界最优秀的产品。原因在于零部件之间无法相容必然会影响到整体的机能。零部件之间的联动出现问题时，产品组装都成问题。因此，如果打算生产全世界最优秀的产品，必须从产品的整体设计着手，找出符合设计要求的零部件。所以说：先有整体再有部分。

一个组织也一样，应该站在适合公司整体情况的基础上确立经营战略；再根据投入最小的经营资源获取最大收益的指导思想进行资源分配。

德鲁克现代管理理论与本书提到的战略思考不谋而合。从战略上来说“无论多优秀的战术都不是战略的对手”，也就是说：先战略后战术。

20世纪90年代最受尊敬的经营者杰克·韦尔奇

通用电气公司是世界排行前列的综合企业巨头。杰克·韦尔奇在该公司连续担任21年（1981—2001年）的首席执行官

（CEO），在20世纪90年代备受各界推崇。

杰克·韦尔奇有个外号叫“中子弹”，意思是说他所过之处寸草不留。通用电气公司在其创始人——发明大王爱迪生的故乡本来拥有10万名员工，在韦尔奇就任后的第3年只剩下3万人。韦尔奇最著名的手笔就是，在他预见到无法战胜日本企业时，就把还处于盈利的彩电、蒸汽熨斗等企业纷纷出售，理由就是：趁企业还有收益更容易脱手，干脆连员工一起卖个好价钱。

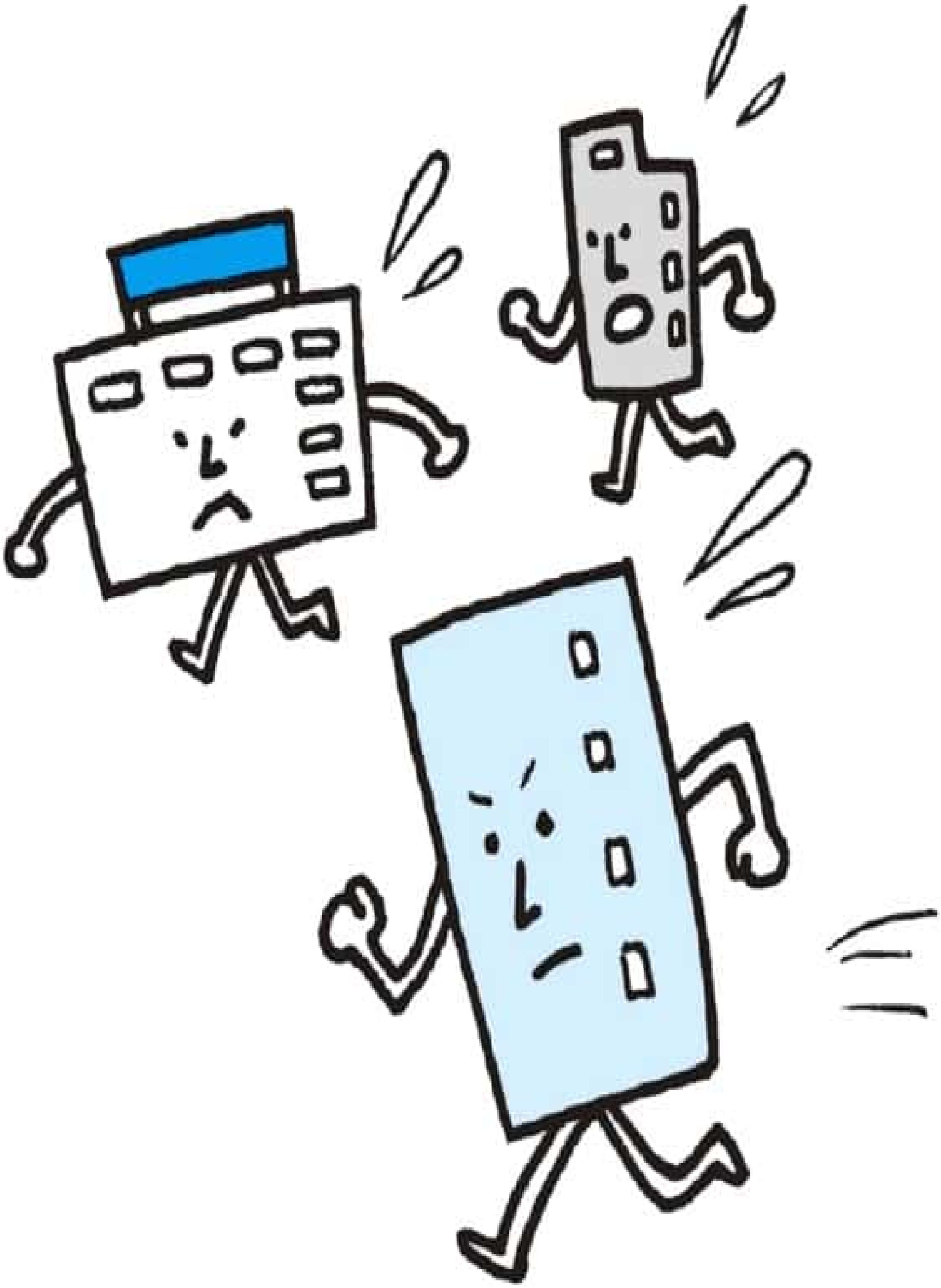
通用电气公司把通过出售企业获得的巨额资金用于并购其他企业，据说前后共投入超过21万亿日元。他并购的主要目标是金融行业。就此，通用电气公司从一个机电（包括家电、重型机电）生产厂家摇身一变，成了以金融为主业的企业。韦尔奇判断出售或并购企业的标准是：放眼10年后哪些行业会发展，哪些行业会衰落。

相信不少人还记忆犹新吧，21世纪初期日本企业在电视行业遭到中国、韩国企业的重创，如果韦尔奇在日本的话，估计他会在2000年以前就把电视企业出售给中国、韩国的企业换个高价了吧。等到了亏本的时候再出售，估计只能折价甩卖了。

问题18　企业如何才能避免竞争？

大家是否曾为激烈的竞争而感到身心疲惫；是否也曾设想过：要是没有竞争的话生活该多么美好？虽然说过度竞争带来残酷的淘汰，但适度的竞争能促进企业自我改善与自我革新。

那么请大家思考：企业如何才能避免竞争？避免竞争之后怎样才能存活？



提示　怎样才能夺取战略优势，收获发展成果？

答案18　寻找适合公司现状的领域

【解说】任何企业都必须面对竞争

相信很多读者在激烈竞争的压力下身心疲惫不堪，遗憾的是，竞争战略大师波特说过：任何企业都必须面对竞争。即使是国营企业也无法规避竞争，即使能够在一个国家做大，但迟早会面对外国廉价而高质产品的竞争。

有没有更好的办法能轻松获得战略优势并收获成果呢？

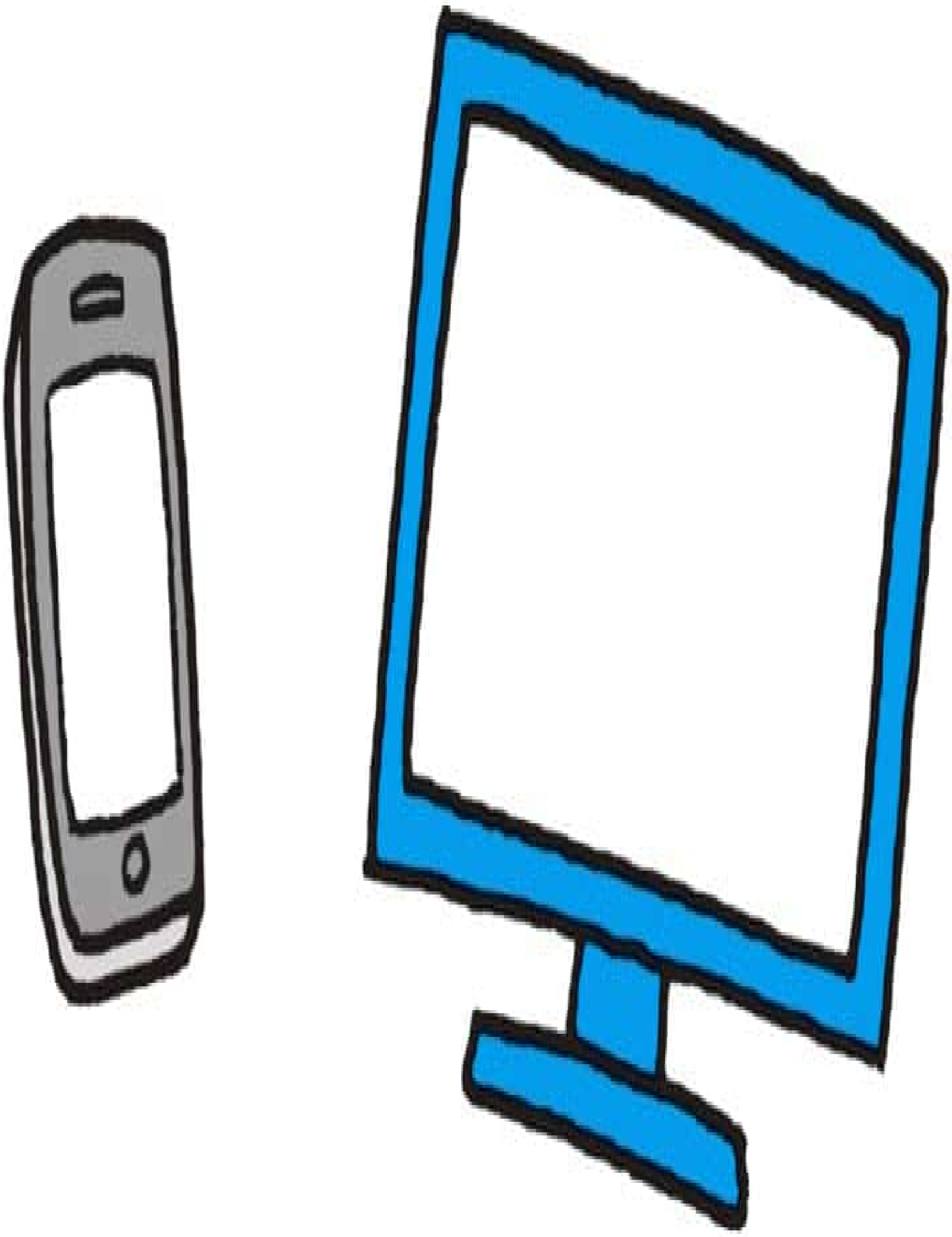
大家可以从身处适者生存这样严酷竞争环境下的动物们身上学些技巧吧。例如，有些地理位置朝南背风有阳光，有些则朝北迎风阴森森，哪里更适合居住呢？哺乳动物一般会毫不犹豫地选择朝南的位置，有太阳光保温可以节约体力，也更容易繁殖后代。

与此相同，战略的基本目的也是尽可能回避竞争，确保公司能占领对自己有利的领域（包括地点、地区、专业、行业、居住地等）。这样就可以避免挑战严酷的自然环境，在适合自己的环境里呼风唤雨。虽然说不能完全避免竞争，经营战略的基本思想就是在自己最擅长、竞争最轻松的领域里展开竞争。

问题19　除了同行以外，企业还要面对哪些竞争对手？

笔者认为，家电市场竞争目前处于白热化的消耗战阶段。日本各厂家在平板电视市场里遭到三星、LG电子等韩国企业的迎头痛击；而苹果公司的iPhone则击败了旧式手机（日本式手机），独占了市场的绝大部分份额。

请读者思考：企业除了要面对同行的竞争之外，还要面对哪些对手？



提示　除了同行之外，企业还要面对四个竞争对手。

答案19　供应商、购买者、新进入者、替代品

【解说】竞争对手不仅仅是同行

波特提出了“竞争五力”这一概念。

第一力不用说就知道，是同行之间的竞争。

第二力是企业和供应商之间的竞争。企业为购买者，供应商为提供方，双方在价格上的拉锯战的结果就是提高企业的成本、压低购企业的收益。

第三力是企业与购买者之间的竞争。此刻的厂家成了供应方，经销商或用户则成了购买方。双方也是通过价格拉锯战，最终给厂家的营业额和利润造成压力。

第四力是潜在竞争者进入者与企业间的竞争。新成立的中小企业或国外企业进入市场，就会与既有的企业争夺销售额与利润。

第五力是替代品（包括产品或服务）与企业之间的竞争。例如智能手机的出现对旧式手机（日本特有机型）和个人电脑的销售造成巨大压力。既有同类产品与替代产品之间也会争夺营业额和利润。

现在已经容不得日本的家电企业之间继续内讧了，根据形势发展，企业间可以展开联合作战，齐心协力击败对手，共渡难关。

麦肯锡顾问教你　明白五大竞争力量，才能正确地构思企业战略

波特五力之间的关系就是争夺营业额与利润

所有的企业都必须面对竞争。围绕企业的竞争要因不仅仅是同行之间的敌对关系，五种竞争力量都有可能引发残酷而激烈的竞争，波特将其归纳为“波特五力”。

波特五力的主要内容如下：

（1）供应商的议价能力。

（2）购买者的议价能力。

（3）潜在竞争者进入的能力。

（4）同行业竞争者的竞争力。

（5）替代品（产品或服务）的替代能力。

1．供应商的议价能力

第一力是供应商的议价能力。产品的稀有价值越高，当购买方提出压价时，供应方甚至会以停止合作相要挟。供应方对市场

的垄断力度越大，提高产品价格的能力就越强。例如iPhone手机的价格一直很难降下来。

2．购买者（客户）的议价能力

第二力是购买者（客户）的议价能力。客户的目的在于用尽可能便宜的价格买进优质的产品。在同时面对相同产品时，客户肯定会选择便宜的一方。

3．潜在竞争者进入的能力

第三力是来自潜在竞争者进入的能力。新进入的企业越多，潜在竞争者的数量也越多，竞争压力也就越大。

4．同行业竞争者的竞争力

第四力是同行业竞争者的竞争力。这也是众所周知的同行冤家之间的直接竞争。企业通过产品差异化竞争、价格竞争等手段，在有限市场里争夺市场份额（市场占有率）。

5．替代品（产品或服务）的威胁

第五力是替代品（产品或服务）的威胁。本书中提到的替代品包括产品或服务。当比现有产品品质更优秀、功能更强大、价格更优惠的替代品出现时，既有产品的吸引力就会下降，除非投入比替代品更有吸引力的产品，否则既有产品的市场份额将被彻底抢占。

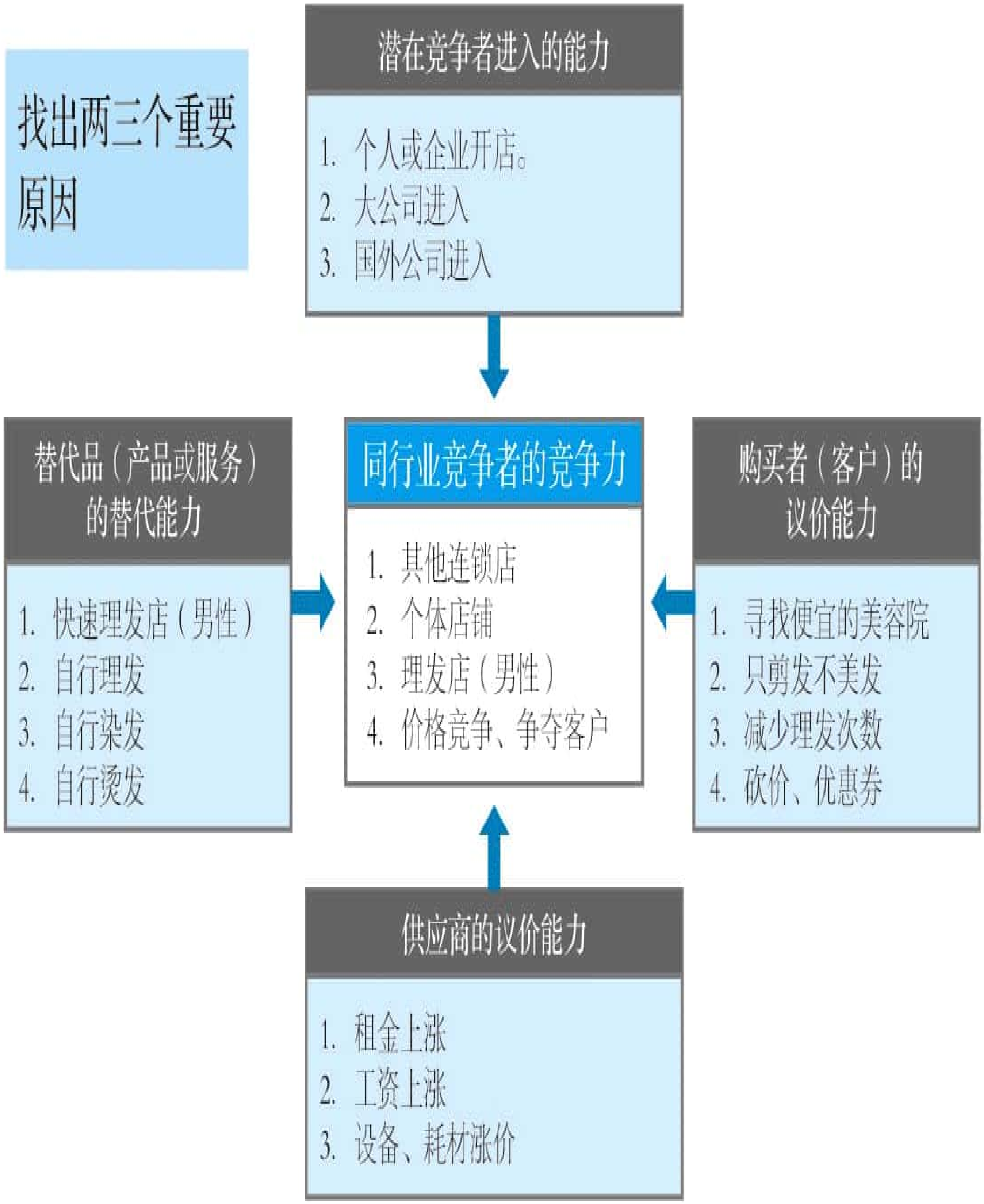
以上五种竞争力量无法明确界定哪个影响更大。这就需要企业经营者能审视、掌握企业的真实情况，有针对性地对影响最大的力量采取措施，提高企业自身的竞争力。

波特五力示意图



《竞争优势的战略》迈克尔·波特著（1985年）

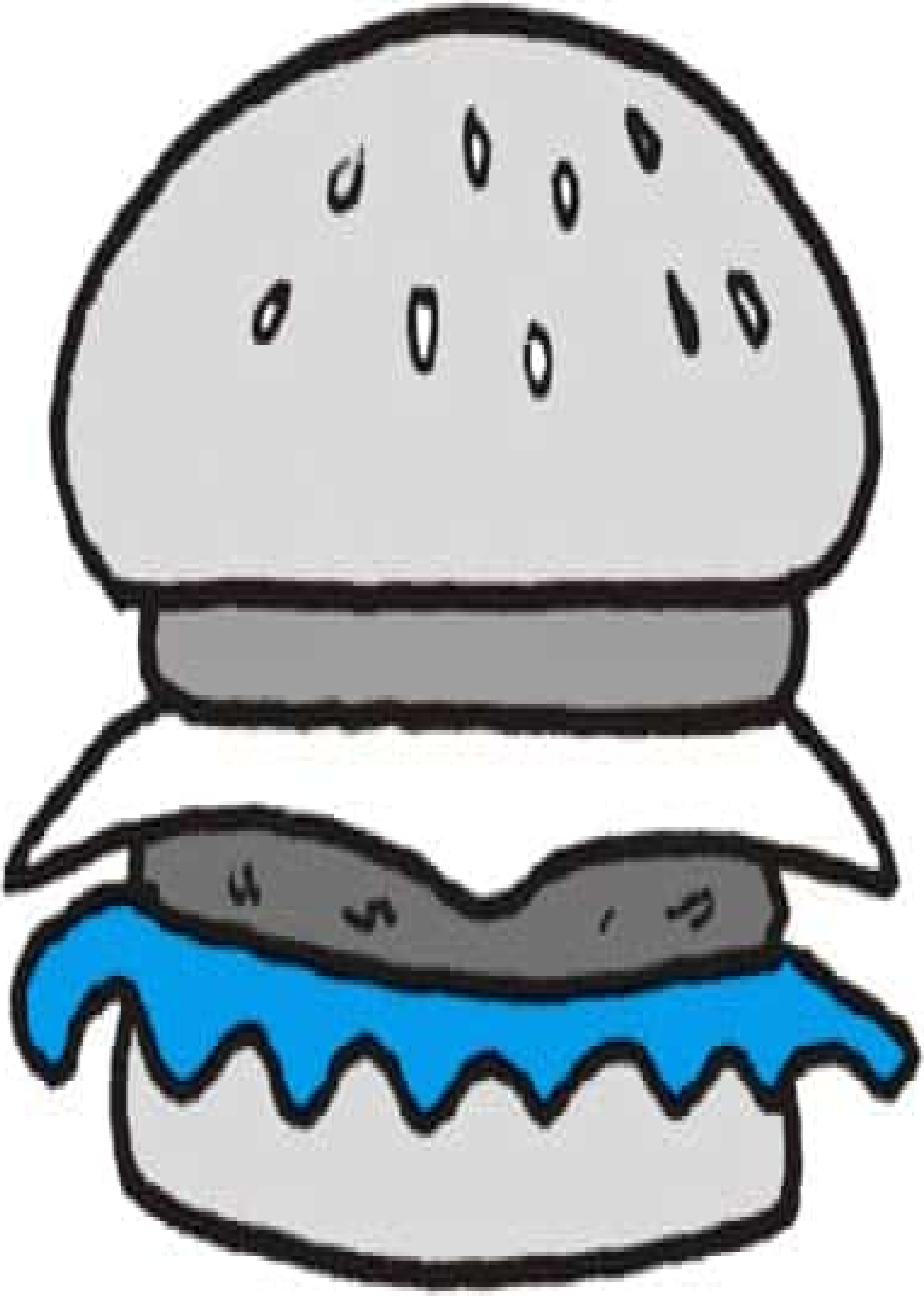
波特五力示意图（美容院连锁店的例子）



问题20　麦当劳和莫士汉堡有什么决定性的不同？

麦当劳总是能找出不少噱头成为大家的谈资，例如用“100日元汉堡”来彰显其价格实惠，为了缩短客户等待的时间专门开发了找零机等，不断推陈出新，让人目不暇接。这里让大家猜猜：麦当劳其实测算过平均每名客户排队时间缩短一秒会增加一定销售额，这个增加的销售额是多少？另外，莫士汉堡的基本战略是绝不降价，还坚持只有接到客户订单后才开始制作汉堡，不介意让客户等待。

麦当劳和莫士汉堡存在着一个决定性的不同点，请问是什么呢？



提示 请从价格的角度思考。

答案20　成本领先战略和差异化战略的不同点

【解说】贱卖好还是贵卖好

麦当劳重视的是价格与速度。这种降成本、低价格大量销售的战略被称为“成本领先战略”，目标就是成为行业里的成本杀手，实现低成本运作，即使廉价销售依然能获利。

与此不同的是莫士汉堡的着眼点在于质量，以此实现与同行的差异化。通过制造出与其他同行完全不同的产品魅力，即使再贵也能销售掉。这种战略被称为“差异化战略”。众多奢侈品生产商也采用了差异化战略，一个包包能卖出天价就说明这种战略是成功的。

可以说，麦当劳和莫士汉堡在战略层面完全相反。

前文提到的麦当劳减少排队时间的经济效益问题，麦当劳的理论是每人减少1秒等待时间，就意味着可以接待更多的客户。每天每个收银位置减少10秒钟的排队时间，据说一年可以增加数十亿日元的营业额。如果据此计算，日本国内3000家麦当劳分店每天能多接待3名客户，每个客户消费额为500日元，一年下来能多销售16亿日元。

麦肯锡顾问教你　理解波特的三大基本战略，才能更好地构建企业战略

战胜竞争对手的三大基本战略

针对上文提到的五种竞争力量，波特也提出了战胜竞争对手的三大基本战略：

（1）成本领先战略。

（2）差异化战略。

（3）集中化战略。

1．成本领先战略

这个战略的中心思想是：在行业内成为降低成本的领头羊，以展示在降低成本方面的管理魅力。只要在行业内做到最低成本经营，就可以在价格战中杀出一条血路。成本要降低至竞争对手无法获利或亏本的程度，而自己却依旧能够盈利。这种战略的另一个名称是：廉价盈利战略。

2．差异化战略

这个战略的中心思想是：实现公司产品与竞争对手产品的差异化，让客户感受到差异化的魅力，无论价格多昂贵都愿意消费。高级奢侈品品牌就是差异化战略的代表。

差异化的对象不仅是产品（包括服务），生产、销售、物流、售后服务等企业经营活动的各个环节都可以成为差异化的对象。例如，亚马逊和ASKUL公司的商品当日送达服务，可以说是物流行业的差异化。在销售方法上，很早以前出现的网络电商就

是和传统销售方式的差异化，有效地提高了电商的竞争力。而便利店则利用地理位置和品种齐全来制造差异化。差异化战略的另外一个名称是：卖高价战略。

3．集中化战略

这个战略与前面提到的战略不同，它的目标是狭小的地域市场。所谓狭小的地域市场指的是以专业产品、特殊客户、特殊地区为对象，根据情况综合采取成本领先战略和差异化战略，它往往是中小企业的首选战略。例如，以经营厨房用品为主的象印公司和虎牌公司，它们就是在专业产品上完全依据客户需求全力开发新产品。

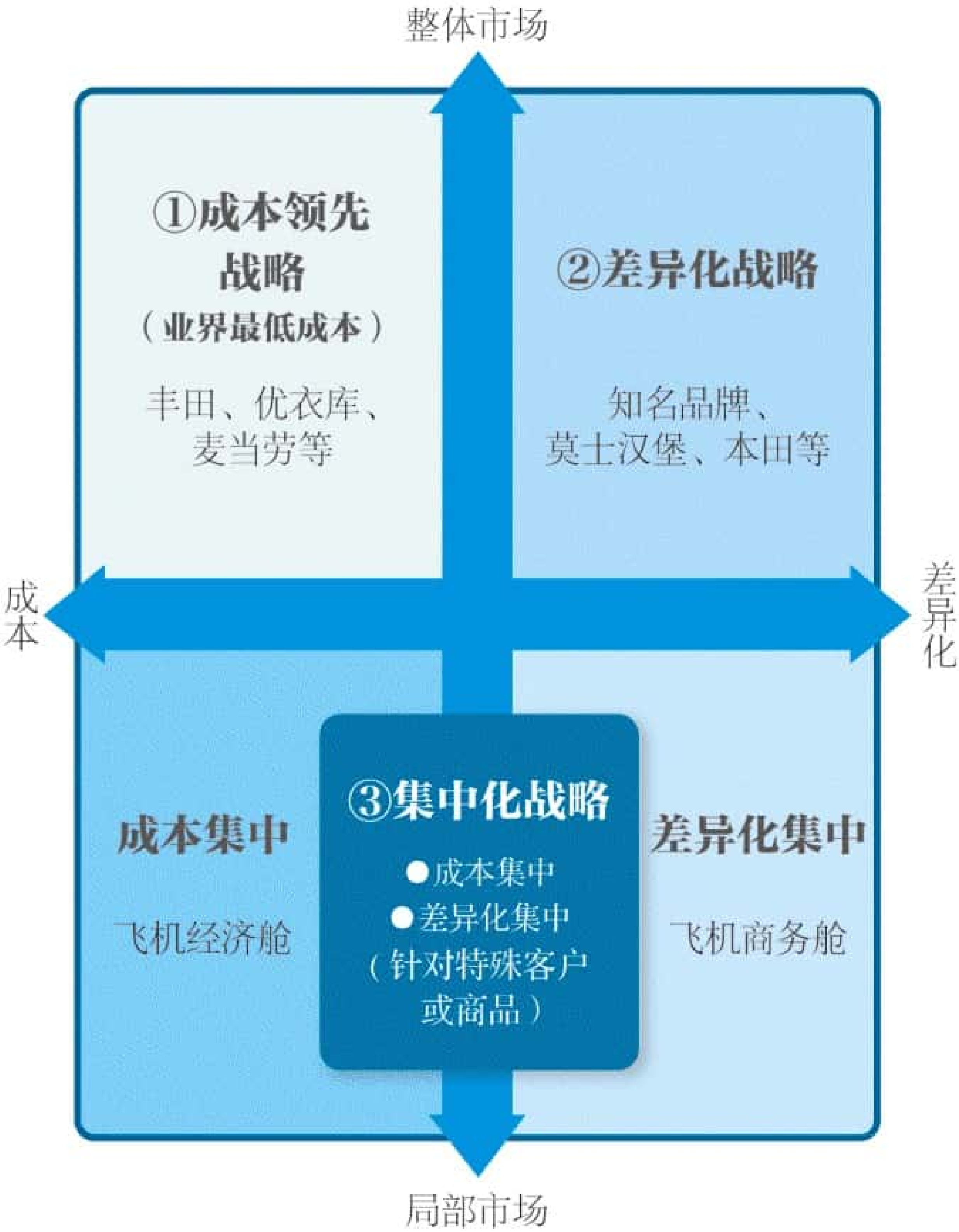
选定一个公司发展战略并投入全部资源

波特建议企业经营者选择以上任意一个战略，彻底集中投入全部的经营资源。这就是波特的选择与集中理论。

为什么只能选择一个战略呢？波特认为，大范围的降成本和差异化其实是完全相反的战略，如果将经营资源平摊下来，往往会徒劳无功。经营者如果首鼠两端，结果给客户的印象就是不伦不类，很可能会招致这样的评价：“质量还可以，就是挺贵的，还是买别的吧。”

另外，在集中化战略上，为了防止出现半途而废的结果，在小范围内可以视情况采取成本领先战略和差异化战略。只有在小范围内才可能同时实现这两个战略。

波特的三大基本战略



整体市场
①成本领先战略
（业界最低成本）
丰田、优衣库、麦当劳等
②差异化战略
知名品牌、莫士汉堡、本田等
成本
差异化
成本集中
飞机经济舱
③集中化战略
●成本集中
●差异化集中
（针对特殊客户或商品）
差异化集中
飞机商务舱
局部市场

问题21　为什么优衣库要从生产到销售实施全盘管理？

优衣库公司从生产到销售都做到了全盘管理。在人工费便宜的国家完成生产，之后再把产品卖到全世界。

请问：为什么优衣库要全盘管理生产销售，委托给其他公司不是可以降低自身风险吗？



提示　服装行业的一个特征就是季节性产品过多，每当换季，就会产生大量库存。这种死库存对利润产生巨大压力，结果就导致一般服装行业的公司很难有长足发展。而优衣库公司针对这个问题构建了合理的管理体制。

答案21　为了削减整体库存量

【解说】供应链管理

产品从生产到销售的过程被称为“供应链”，主要内容包括“原材料采购——生产（组装）——物流——销售”。

优衣库之所以全盘掌控从生产到销售的所有步骤，根本目的在于通过供应链管理（SCM）在确保产品质量的同时，有效削减各环节（工厂、物流、销售）的库存量。能够实现这一战略的保障手段就是网络即时通信。

通过公司直接管控工厂，使生产计划直接与销售数据连接，根据需要调整生产计划。由于销售数据能随时反馈至工厂，就可以避免工厂及其他环节的仓库出现积压现象。还可以即时掌握数据，在公司内部实现成本削减计划。

优衣库是服装行业首个成功建立起供应链管理体系的公司，这种管理模式被称为“产销一体化”（SPA）。在当今的服装行业内，产销一体化已经成为标准经营模式。

麦肯锡顾问教你　学习价值链，才能准确地构建企业战略

波特的价值链理论

波特针对竞争优势成立的必要条件提出了“价值链”这一理论。价值链指的是，产品从生产出来到被消费者购买为止，在各个环节产生附加价值的机制。基本上与供应链理论相对应。

所有的企业活动都是由一条价值链串在一起。例如在汽车行业里，原材料供应商、零部件供应商、组装厂、物流企业、顾客之间都被价值链连成一体。

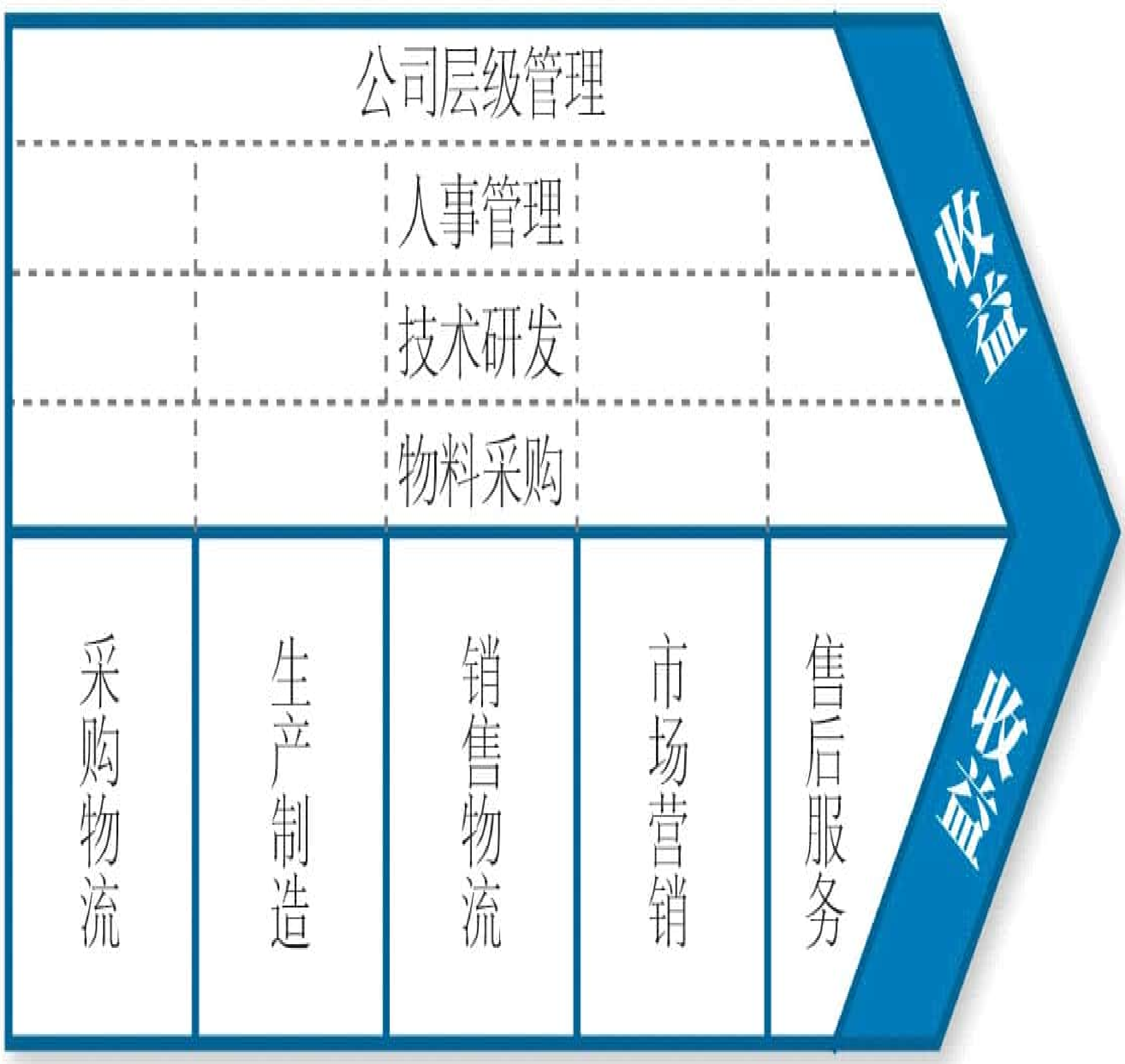
与价值链相关的是五大直接经营行为和四大间接经营行为。

五大直接经营行为包括：“采购物流”“生产制造”“销售物流”“市场营销”“售后服务”。四大间接经营行为包括：“经营管理”“人事、劳务管理”“技术开发”“资源调配”。

以上的这些经营行为构成了公司的经营基础业务。

通过对价值链的有效管控，可以创造出新的附加价值，从而在竞争中占据主导地位。例如永旺公司的PB商品价值链管理方式，就是原本作为市场营销的永旺公司参与生产、物流管理，把厂家与物流公司结合成一体，从而在竞争中占据了主导地位。

波特的价值链理论



- 每个公司的一切经营活动均由价值链构成一个整体。
- 在价值链中应追求附加价值最大化。

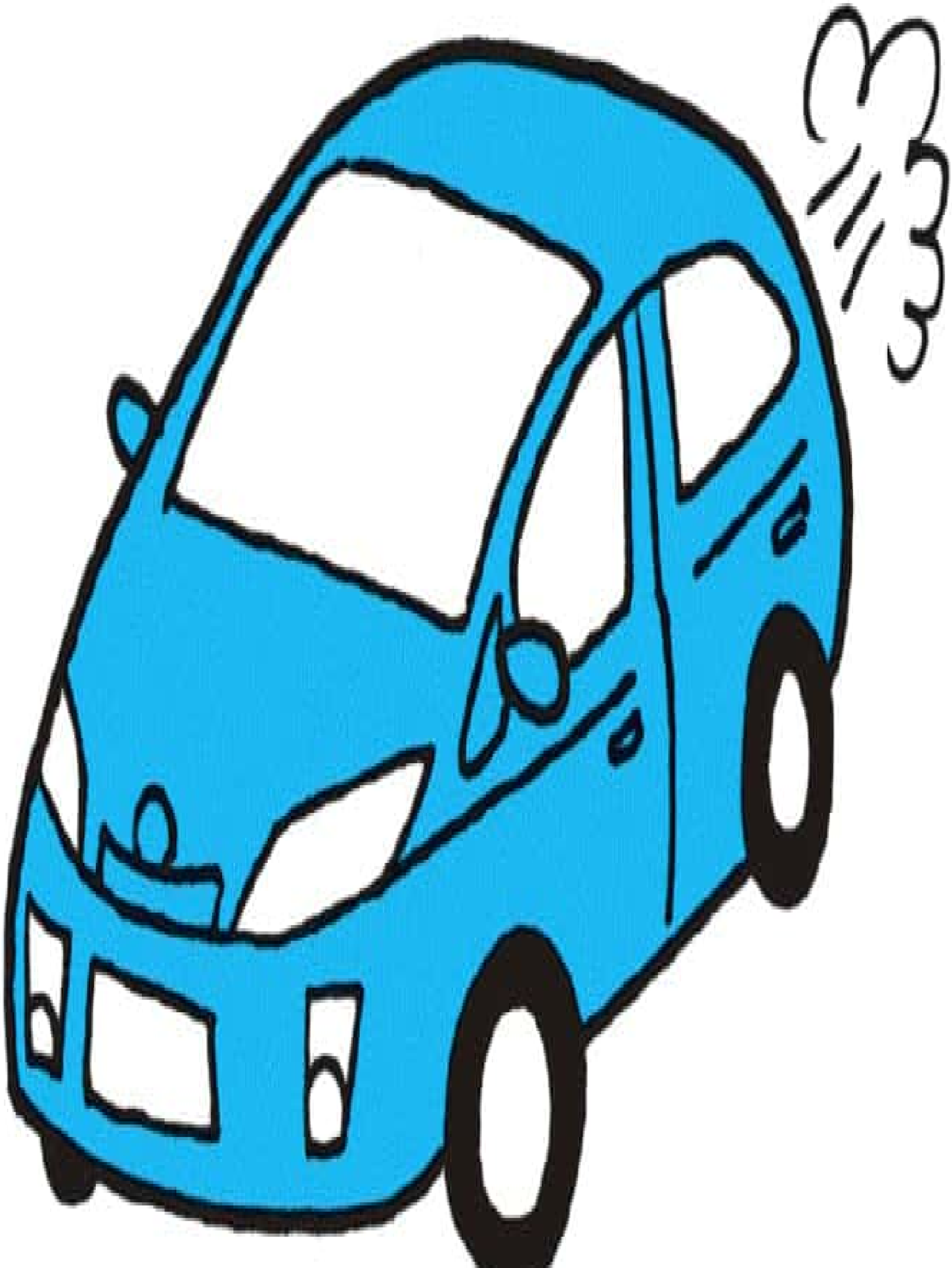
五大直接经营行为和四大间接经营行为

五大直接经营行为	解说
采购物流	采购产品的原材料、在库管理及送货等业务活动
生产制造	将原料转化为产品的业务活动
销售物流	产品包装、保管以及送抵客户方的业务活动
市场营销	向客户提供购买产品的方法及实施促销活动
售后服务	提高产品价值或维持产品功能的业务活动

四大间接经营行为	解说
公司层级管理	总公司管理、策划、财务、经理、法规、质量管理
人事劳务管理	招聘、训练、教育、提拔、人事管理
技术开发	商品技术、服务技术、信息技术、管理技术
资源调配	获得经营管理所需要的资源

问题22　丰田为什么要依赖直营方式？

丰田公司最著名的经营手法是直营方式。所谓的直营方式指的是，丰田公司从零部件供应商、组装工厂到销售网点，都是丰田直营的。请读者思考：丰田公司为何如此依赖直营方式？丰田和优衣库的经营方式有哪些不同点？



提示　家电企业在构筑直营店体系出现了失误，松下、日立、索尼公司都曾经和丰田一样，拥有自己的直营连锁店，但随着电器产品专卖店的出现而不得不放弃。

答案22　直营方式是零部件即时供给和掌握销售情况的保证

【解说】依赖直营方式的两大理由

丰田公司依赖直营方式有以下两大理由：

1．更利于采购零部件。丰田公司通过直接管控零部件供应企业的方式，可以在任何时间获得足够的零部件。这就是丰田公司著名的TPS（丰田管理体系）中“Just In Time”管理方式。

汽车行业为了削减在库，只在需要的时间提供生产所需的零部件，并做到准时到达“Just In Time”，这样就可以防止库存过多占用现金流。

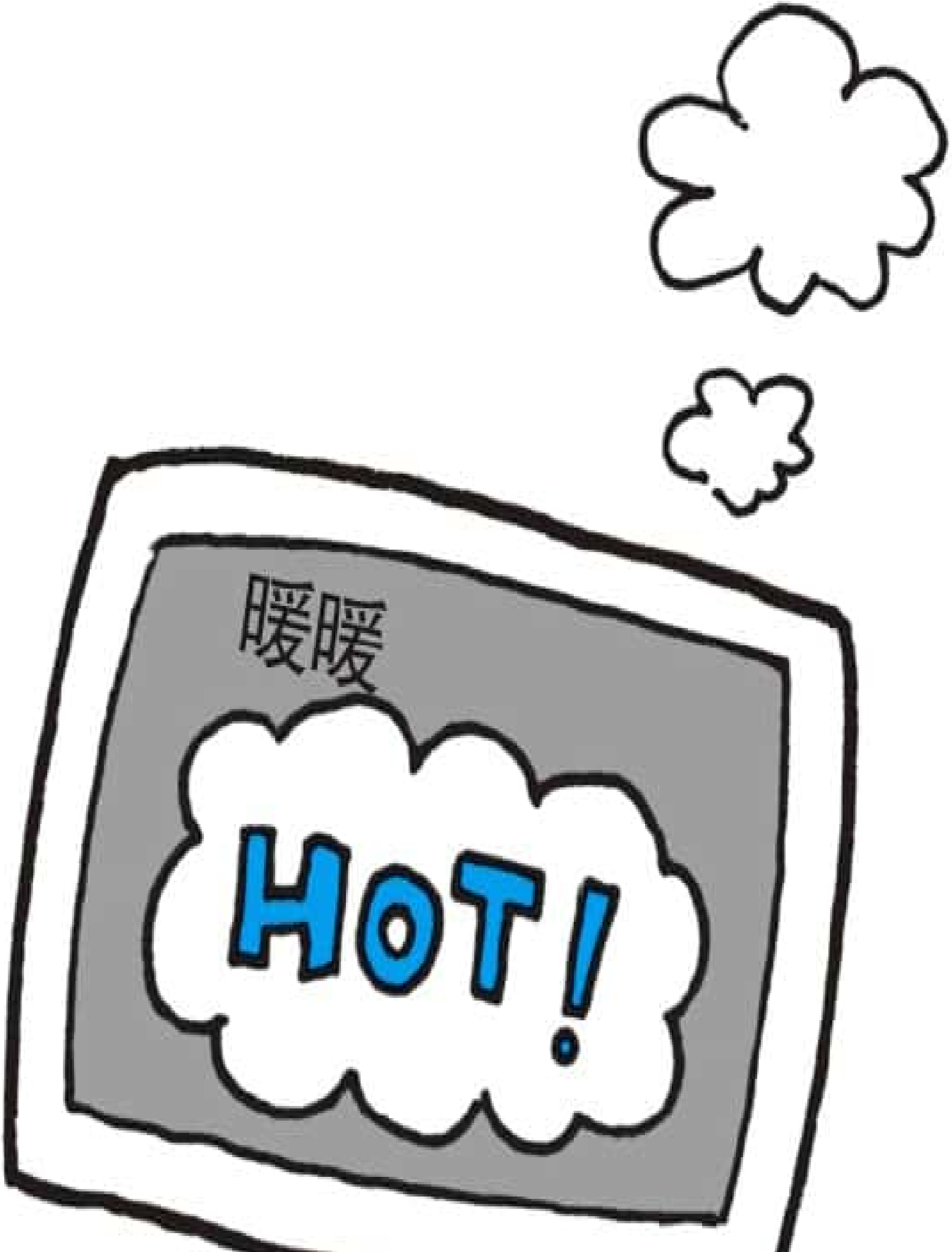
2．更利于掌控市场销售。由于丰田公司直接掌控着直营店和汽车销售人员，也就意味着掌握了市场销售行情，并能根据销售情况制订后续的生产计划。

目前，丰田公司的管理手法已经从准时到达（Just In Time）进化成了提前就位（Just On Time）。所谓的提前就位指的是，可预约还处于生产计划阶段的汽车，或者在汽车还未下产线即可提前订购。能实现这一切的关键在于丰田公司高度精确、缜密的TPS。

问题23　为什么做食品的乐天公司会做暖宝宝？

如果说到“不用火的暖宝宝”读者会想到哪个公司呢？年轻人估计没什么印象了，过去“乐天暖宝宝”名震天下。

为何做食品的乐天公司会想到做暖宝宝？大家是不是觉得有点风马牛不相及的感觉呢？


暖暖
HOT!

提示　在食品包装袋里，除了干燥剂还会加入脱氧剂，目的在于吸收掉包装袋内的氧气，防止食物变质。

答案23　在开发脱氧剂时的意外事件促成了新产品的诞生

【解说】创新的七种机会

乐天公司为了开发食品密封技术，对脱氧剂进行专项研发。当时认为，脱氧剂在封袋后可以吸收掉氧分子从而防止食物变质，但是没人注意到脱氧剂在吸收氧分子的时候会出现发热现象。某次，研究人员加大了脱氧剂的使用量，不料却因为产生高热而失火。受到这次事故的启示，研究人员突然想到了“不用火的暖宝宝”这一个产品。

德鲁克认为，有七种原因会引发创新机会。

有三种原因存在于企业外部：①人口结构发生变化；②对外界的认识发生变化。③新知识的产生。一个最有名的例子就是荣获诺贝尔奖的蓝色光二极管，促使LED灯的普及成为可能。而企业内部存在四种原因：①意外失败，乐天的暖宝宝就是从失败开发出来的；②瓶颈问题，无论是技术上、绩效还是观念上的瓶颈都是创新的机会；③市场需求；④产业结构变化，技术革新、中小企业、互联网等，能有效利用新生事物的就能引领新潮流。

问题24　太阳马戏团和澳大利亚葡萄酒有什么相同的战略？

太阳马戏团是在美国兴起的，不使用动物演员的马戏团。虽然在日本的演出已经停止，但在拉斯维加斯和中国澳门依然深受欢迎，已经到了不预约就买不到门票的程度。而澳大利亚葡萄酒庄新开发了“日饮葡萄酒”，把过去的软木瓶塞改为铝制瓶盖等，彻底颠覆了葡萄酒对包装及品牌的传统概念。

请读者思考：太阳马戏团和澳大利亚葡萄酒拥有相同的战略是什么？



提示 关于它们共同的战略，请从大海的颜色方面考虑。

答案24　开发没有竞争对手的新领域

【解说】蓝海战略

开发没有竞争对手的新领域被称为“蓝海战略”。太阳马戏团就是开创了完全不使用动物演员的马戏团表演新领域。与此相同，澳大利亚葡萄酒庄则开发了“日饮葡萄酒”这种新思路，彻底颠覆了葡萄酒对品牌及包装的传统概念。

与蓝海战略相反的是红海战略。

红海一词的本意是“血海”，指的是竞争出现白热化、血肉横飞的市场，参与竞争的企业在里面拼个你死我活、头破血流。

蓝海则代表的是没有血腥竞争、各种新兴事物都和平共处的市场。所以，在开拓市场的时候，更要注重开发没有竞争对手的新市场。

您所在的公司目前处于哪个海里呢？

麦肯锡顾问教你　巧用蓝海战略行动矩阵，寻找企业的蓝海市场

如何找到蓝海市场

想要找到蓝海市场就必须改变当前的战略思想。一般可以利用蓝海战略行动矩阵，采用“消除”“减少”“新增”“强化”四种手段明确行动方向。

我们就以颠覆传统葡萄酒概念的澳大利亚黄尾袋鼠公司为例进行说明。在“消除”上，该公司取消了葡萄酒的术语以及表示等级、成熟度、巨额广告投入等要素。在“减少”上，该公司对醇香型、品种、葡萄园布局等内容进行了削减。在“新增”上，该公司加强与零售店的合作，把价格设定为平价葡萄酒的价位。在“强化”上，该公司加强了葡萄酒顺口感、易选择性、体验快乐与冒险等特点，让客户更能体会到购物的愉悦。

在拉斯维加斯深受欢迎的太阳马戏团推出的是没有动物演员参与的节目，新增了杂耍、杂技、歌剧和摇滚乐元素，其中还掺杂一些杂耍、魔术、高空秋千等特殊表演。在表演服装上也丰富多彩，极尽表现力。在表演节目中增加了生动的故事情节，在无声表演中获得了观众的感同身受。更重要的是，不使用动物演员可以大幅降低表演成本。

使用行动矩阵开拓无竞争的市场

行动矩阵（黄尾袋鼠的例子）

消除	新增
葡萄酒的专门术语 等级、成熟度分类 巨额广告投入	加强与零售店合作 价格设定为平价 葡萄酒的价位
减少	**强化**
醇厚及芳香型品种 葡萄园布局	易入口 易选择 体验快乐与冒险

开发市场新需求

行动矩阵（太阳马戏团的例子）

消除	新增
动物表演节目 盛装舞蹈 小商品销售 双舞台节目表演	具有代表性的帐篷
减少	**强化**
幽默喜剧节目 危险及刺激性节目	主体性 简洁的表演环境 节目数量 音乐及舞蹈的艺术性

问题25　杰克·韦尔奇在通用电气公司执行的是什么战略？

通用电气公司是由发明大王爱迪生创立的、世界排行第7位的综合企业。杰克·韦尔奇担任了通用电气公司的CEO21年，成为1990年最受尊敬的企业。在他任内的通用电气公司开始进军医疗器械、电力、飞机引擎等领域，到今天都是业界数一数二的企业。

韦尔奇到底在通用电气公司执行的是什么战略呢？


GE
GE
1
2
3

提示　不可思议的是，通用电气公司在它的经营领域中从来没有跌落到第三名。到底它是如何处理出现市场萎缩的行业的呢？又是如何从一个家电企业转变为一个金融巨头的呢？

答案25　产业的“重组”“售出”“关停”选项

【解说】M&A（合并与并购）＋产业售出的发展战略

韦尔奇彻底实施的是“产业重组—产业售出—产业关停”这一战略决策，被称为“韦尔奇选择题”。

在产业重组方面，韦尔奇要求旗下企业必须以成为业界龙头企业为目标展开工作，实在无法成为龙头企业则彻底实现产品差异化，争当行业第二。

在产业售出方面，韦尔奇规定：凡是无法成为行业第二的企业，即使还处于盈利状态依旧售出。因为是盈利企业，售出价格必然很丰厚，可以用作进入新领域的资金。

在产业关停方面，韦尔奇决定：凡是无法售出的企业，即使赔钱也要关停。他绝不愿意看到公司为一个亏损企业不停输血的情况。

如上所述，韦尔奇把产业售出的资金均用于新产业的M&A（合并与并购）。其中最重要的就是通过并购金融企业，通用电

气公司从综合电机行业跨入了金融业。之后，它的营业额与业绩飞速增长，最终成为超级工业巨头。

第三章　复习

向经营战略大师学习战略思考，你需要这样做

本章的主要内容是向经营大师学习战略思考。

波特在解释竞争战略的重要性时认为“任何企业都必须面对竞争”，并对此提出了五种竞争力量（波特五力）。具体内容包括：供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者的进入能力、同行业竞争者的竞争力以及替代品（产品或服务）的替代能力。企业必须从上述五种竞争力量中找出影响度最大的两到三项，并采取有针对性的措施。

蓝海战略的中心思想是“开拓没有竞争的新市场”，并警示读者：当今时代，在竞争极其激烈、血肉横飞的红海中存活的可能性不高。

现代管理学之父德鲁克认为：所谓管理就是构筑一个能利用有限的经营资源获取最大收益的组织体系。

德鲁克曾经说过：“无论多么优秀的个体都无法与优秀的体系抗衡。”把全世界最先进的零部件凑起来未必能得到一个全世界最优秀的产品。原因在于零部件之间无法相容必然会影响到整体的机能。零部件之间的联动出现问题时，产品组装都成问题。因此，如果打算生产全世界最优秀的产品，必须从产

品的整体设计着手，找出符合设计要求的零部件。所以说，先有整体再有部分。

通用电气公司是世界排行第七的综合企业巨头。杰克·韦尔奇在该公司连续担任21年（1981—2001年）的首席执行官（CEO），在20世纪90年代备受各界推崇。

韦尔奇最著名的手笔就是，在他预见到无法战胜日本企业时，就把还处于盈利的彩电、蒸汽熨斗等企业纷纷出售，理由就是：趁企业还有收益更容易脱手，干脆连员工一起卖个好价钱。

通用电气公司把通过出售企业获得的巨额资金用于并购其他企业，据说前后共投入超过21万亿日元。他并购的主要目标是金融行业，由此通用电气公司从一个机电（包括家电、重型机电）生产厂家摇身一变，成了以金融为主业的企业。韦尔奇判断出售或并购企业的标准是：放眼10年后哪些行业会发展，哪些行业会衰落。

第四章　做好战略思考，就要理解市场营销的本质

从市场营销的本质学习战略思考

市场营销这一概念是由现代营销学大师菲利普·科特勒提出的。简单地说就是“构筑有效销售体制”。

与市场营销相对的概念是销售学，它强调的是销售的作用，也就是说采用哪些手段尽可能销售现有产品，着眼点在于销售技能。

市场营销学的概念起步于产品开发阶段，以产品设计为起点，着眼点在于客户需要什么样的产品。

市场营销的机制

市场营销机制为“R—STP—MM”结构。

R的含义是“调查”，指的是为确立市场营销战略而实施开展的信息收集工作。

STP的含义是“市场划分、目标市场选择、市场定位”，指的是按照以上顺序选择目标市场，并实现产品差异化。

MM的含义是“营销组合”，指的是合理组合与市场相关的产品、价格、渠道（物流、销售途径）、促销四大要素，建立有效

的产品销售体系。

战略的关键是抓住回头客

市场营销学认为开发新客户是很重要的工作，但更重要的是抓住回头客。一般来说，新开发一个客户的成本是维护一个回头客的五倍。用最低的成本建立有效销售体系的关键就是回头客。澳德巴克斯公司就拥有许多抓住回头客的小窍门，在今后的篇章里会逐一介绍，请读者们仔细体会。

当然，在抓住回头客的同时也别忘了开发新客户。抓住回头客的关键在于顾客满意度这一重要问题。一名愤愤不平的客户可以把他对企业不满的负面消息传给至少11名潜在客户。

当今的网络社会，信息传播速度比以往更迅速，一名持负面想法的客户可以把负面消息传达给几十万或上百万人；再加上媒体的推波助澜，瞬间就可以扩散到全国各处角落，甚至可以逼得企业关门大吉。

品牌战略的重要性

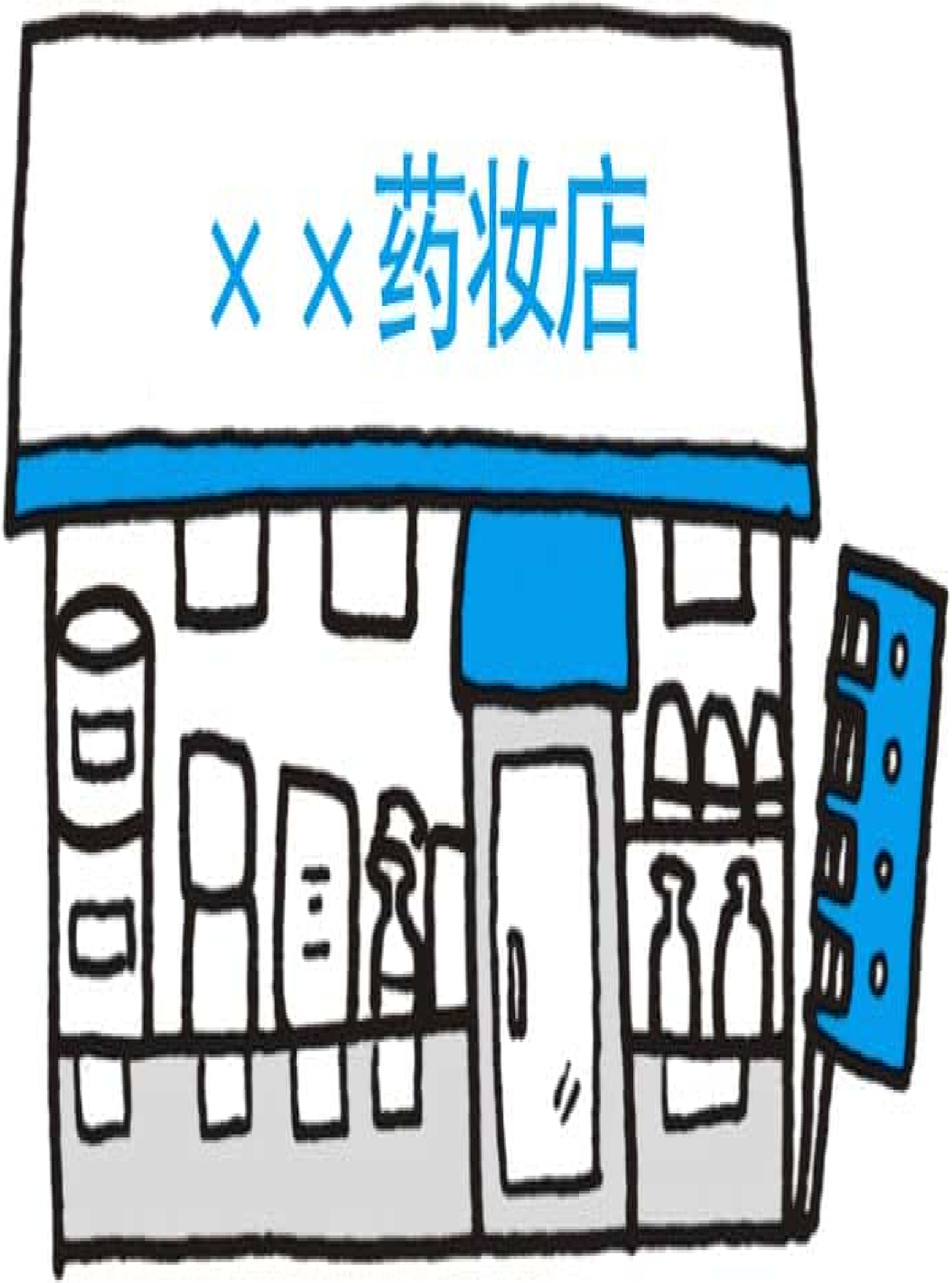
什么是品牌战略？品牌战略的重要性是什么？

所谓品牌战略就是“高价卖出战略”。例如，一个高档品牌的钱包的价格能买一台冰箱；爱马仕的一个手袋就可以换一辆汽车。人类的价值观真是让人类自己都摸不着头脑吧。

品牌战略获得成功的标志就是，客户看见产品就知道它的品牌。例如，只要拿出手袋或钱包，立即就会被认出是“路易威登”的产品，这就是成功的品牌战略。它最大的特点就是绝对性的差异化，客户认不出的品牌就是个失败的品牌。

问题26　松本清药妆店与其他药妆店的经营领域和目标客户有什么不同？

松本清药妆店和其他同行有个完全不一样的特点。因为它们之间目标客户不同。受此影响，两者的经营领域也不一样。松本清药妆店在其战略的指导下，从500家分店快速发展成1500家。请读者思考：松本清药妆店的经营领域和目标客户是什么？


x x 药妆店

提示　请仔细考虑松本清药妆店内的环境特点。

答案26　保健行业/年轻女性

【解说】站在LTV（生涯、时间、数量）的角度定位经营领域和目标客户

松本清药妆店的经营领域是“促进健康事业”。与其他药店给自己的经营领域定位为“治病”不同，松本清药妆店给自己的定位是让客户更健康。这样做的理由如下：以“治病”为中心的话，药品就会成为主角。受此影响，目标客户也会变成“中老年人”。而在市场营销学里有个专有名词：LTV（生涯、时间、数量），指的是一名客户的一生能消费多少金钱。从这个角度来看，年轻人能够贡献的金额远远超过中老年人。

因此松本清药妆店选择的经营领域是“促进健康事业”，营销重点又定位于心理健康。而对于女性来说，保持健康最好的方法就是“美容”或化妆，因为让自己更漂亮心情就会更好，也就能保持健康的心态。

说到这里读者们应该明白了吧，松本清药妆店的目标客户是年轻女性。年轻女性不太适应化妆品专卖店的氛围，正好成了松本清药妆店的目标客户。而且年轻人之间信息传达非常迅速，很快松本清药妆店就深受好评。曾经流行一时的“黑脸妆”背后的推手其实就是松本清药妆店！

麦肯锡顾问教你　根据市场营销学理论体系，做好战略思考

STP市场营销论

本章一开始曾经介绍过，市场营销战略的决策机制为R-STP-MM。R的意思是调查，指的是信息收集。

STP市场营销论指的是，明确市场划分、目标市场选择、市场定位等三个项目，从而选定目标客户。

首先要实施市场划分（S），也就是说依据产品的特性，把拥有相同的消费特征（消费欲望、兴趣或关注点）、客户需求、购买力等特征的客户归纳成一个市场板块。

完成市场划分之后实施目标市场选择（T），也就是决定经营哪个市场板块。根据以下三个标准选择目标市场：“市场规模及其成长性”“市场结构的吸引力”“公司的目标与资源”。

市场定位指的是，企业完成目标市场选择之后，根据既定市场找出自身产品与竞争对手的差异化特点。也就是说，企业要促使市场认识到自身产品的独特性。

市场营销组合

市场营销组合指的是合理组合与市场相关的产品、价格、渠道、促销四大要素，建立有效的产品销售体系的方法。

从产品的角度来说，必须明确客户的需求和自己该生产什么样的产品才能提高销售量，必须从产品设计时就开始思考。产品设计是市场营销的起点。

从价格的角度来说，完成产品设计之后，必须决定市场销售价格，关键在于能够让客户觉得物有所值。

从渠道（物流、销售途径）的角度来说，需要决定是在“哪里”实施销售和销售给“谁”。这个“哪里”还要考虑到从生产地点到客户之间的物流途径，而“谁”就是目标客户。

从促销的角度来说，一个成功的促销活动就是让客户知道产品的存在。简短地说，就是采用广告、推销员、促销活动等手段把相关的信息传达给客户。其中最重要的手段就是广告。

以上四项缺一不可，它们都是构成销售体系的支柱。

确立市场营销及有效销售体系

销售体系

【出发点】企业

- ●以产品、服务为先导
- ●强化营业能力
- ●以企业为主体

【信息】单向传递

- ●企业单方面传输信息
- ●企业→渠道→客户

销售手段

→

市场营销

【出发点】客户

- ●客户需求是什么
- ●如何将客户需求融入产品及服务中

【信息】双向传递（沟通）

- ●倾听客户的诉求
- ●相互提供重要信息

确立有效销售体系

市场营销战略构架

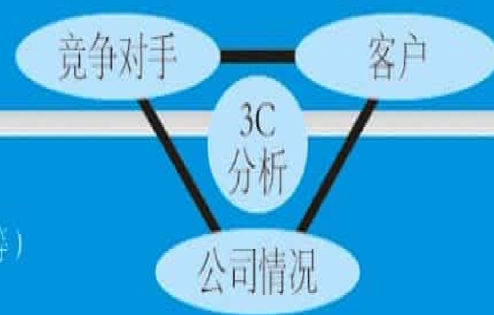
R（调查）

市场营销目标 设定

环境分析

外部情况分析

◎宏观经济环境（社会、政治、经济、技术、价值观、生活方式等）
◎行业及市场（市场规模、市场份额、价格、其他行业的参与情况等）
◎竞争对手
◎客户等



内部情况分析

◎经营资源（人力、物力、资金、信息等）
◎业务流程
◎核心竞争力等

STP

▶选择目标市场

STP 市场营销理论

● Segmentation（市场细分化）
● Targeting（市场定位）
● Positioning（客户对企业的定位）

MM（4P）

▶构筑综合市场营销体系

在目标市场内扩大销售利润

● Product（产品）
● Price（价格）
● Place（渠道）
● Promotion（促销手段）

问题27　戴森公司的广告语有什么特点？

戴森公司是著名的吸尘器制造销售商，最擅长的就是产品广告中的概念炒作以及产品展示手法。无论是产品的设计、性能、轻量化等重要功能，该公司的促销人员都能给客户留下耳目一新的印象。

读者们还记得戴森公司促销时说过的广告用语吗？从中大家应该能体会到戴森公司广告团队的强大战斗力吧。



提示　把产品的基本性能直接展示出来，同时让客户对戴森公司产品与竞争对手的不同点一目了然。

答案27　“世界唯一永葆吸力的吸尘器！”（例）

【解说】让人难以忘怀的广告语

戴森著名的广告语包括以下这些：

“世界唯一永葆吸力的吸尘器！”

“没有叶片的风扇！”

“吸力最强的吸尘机器人！”

在日本默默无名的戴森公司通过这些广告语把产品的知名度推上顶峰，吸引了众多客户的目光。事实上，“没有叶片的风扇”确实让人觉得很有趣。

笔者期待日本企业应该在差异化方面做出更多的努力，直到最近松下公司终于开始销售与其他公司存在明显差异化的吸尘器了。据说这是世界最轻、只有2千克重的吸尘器，送父母或太太肯定会让他们开心。笔者殷切希望日本企业能推出更多的差异化产品。

问题28　在陶瓷工业方面极具技术优势的日本碍子公司开发的高性能家用净水器为什么

销量不佳？

为了防止高压线短路必须加装陶瓷做的绝缘体——碍子。日本碍子公司就是专门生产可以耐受100万伏超高压碍子的公司。此外，汽车排气系统的陶瓷尾气净化装置——三元触媒也是日本碍子公司的主打产品。由于在陶瓷工业方面具有极高的技术优势，该公司又开发了高性能家庭用净水器，不料销售情况却极其不理想。请读者思考原因是什么。后来日本碍子公司找到了合适的方法，使净水器销量大增。



提示　长期以来，日本碍子公司一直与企业打交道，采用的是B2B（企业对企业交易）方式。

答案28　缺乏零售渠道

【解说】营销组合四大要素缺一不可

毋庸置疑，日本碍子公司在陶瓷技术上的高品质、高性能都经得起考验。问题在于，当初家庭用净水器销路不好的最大原因就是缺乏零售渠道。没有渠道，再优秀的产品也卖不出去。

在此以前，日本碍子公司主要和汽车制造企业、电力公司打交道，销售模式属于B2B。而家庭用净水器则属于B2C（企业对消费者）产品，需要直接面对消费者。

刚开始的两个月，日本碍子公司把净水器的销售委托给东急手创馆百货公司，每天的销量只有2台不到。后来救世主——一家名叫“目录商店”的邮购公司成功打开销路。邮购公司的强项就是销售渠道和举办促销活动。之后日本碍子公司净水器的销售顺风顺水。

销售组合四大要素（产品、价格、渠道、促销）缺一不可。这次日本碍子公司多亏“目录商店”公司弥补其销售渠道和促销的先天不足才能挽回损失。

问题29　小松公司在巨型自卸卡车上增加了什么可以打败竞争对手的强大功能？

小松公司的拳头产品包括工程机械和类似在露天铁矿场使用的挖掘机、巨型自卸卡车之类的矿山机械。

在巨型自卸卡车上，小松公司新增了可以打败竞争对手的强大功能，请读者们猜猜是什么？



提示　铁矿3个山的巨型自卸卡车必须24小时运作，小松公司新增的功能可以让矿山开采方节约大量成本。

答案29　无人驾驶功能

【解说】让客户耳目一新的产品战略

小松公司采用遥控方式实现了巨型自卸卡车的无人驾驶。由于矿山都是24小时轮班，而巨型自卸卡车司机属于特殊技能工种，很难招到足够的人手不说，夜班还要支付夜班补助，属于高收入群体。小松公司根据客户需求，对巨型自卸卡车进行改良，实现了通过网络遥控无人驾驶功能，矿山开采方由此可以节约大量人工费。

为客户省钱，客户自然就会踊跃掏钱购买商品或服务。虽说追求产品的高性能也能拉住客户，站在客户的立场上开发降成本的功能也是一种与竞争对手的差异化。不单是商品，服务也要考虑如何促使客户自愿掏钱消费才是重中之重。可以说，产品战略包括商品与服务两方面的内容。

要想知道客户的需求，必须倾听客户的声音。让客户参与产品开发，才能制造出真正能符合客户需求的产品。这种做法被称为“产销一体模式（客户参与新产品开发）”。

麦肯锡顾问教你　让客户参与新产品开发，产销一体模式重构产品开发

产销一体模式的三大效果

所谓的产销一体模式就是让客户参与新产品开发，这种消费者参与产品开发的模式有三大效果。

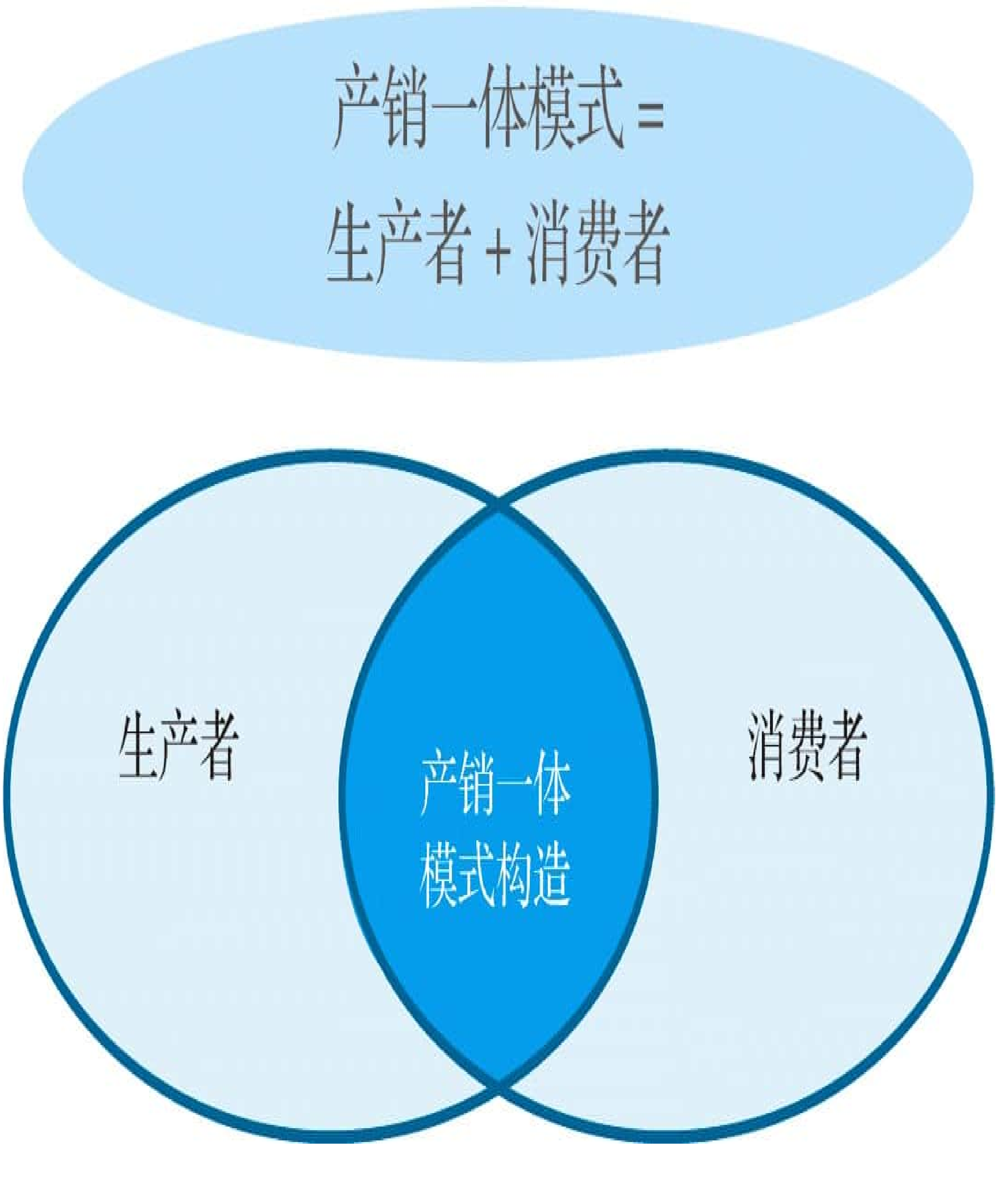
效果1：在产品开发阶段就可以融入客户的需求。

效果2：在产品上市前就完成了体验测试。例如直接让客户试用，掌握第一手资料，依照客户的要求进行改善。

效果3：产品上市前就完成了重要的促销活动。例如通过命名征集活动提高产品的认知度。

今年，科特勒提倡的是“产销一体模式3.0”，主要内容是提高网络促销的利用度。例如建立消费模式相近的消费者社交网站，直接听取客户的声音，征集新产品的构思等。客户“我想要这样的东西”这样一句简单的话，也许就会成为企业产品开发的新思路。

客户参与型商品开发（产销一体模式构造）



生产者与消费者合作开发

- 消费者提供产品思路
- 消费者参与产品规划
- 消费者参与产品改良，提出建议

【例】

- 通过社交网络收集信息
- 参与产品命名
- 将投诉反馈于产品计划上

问题30　优衣库从廉价商品中挣到丰厚利润的秘密是什么？

让优衣库名噪一时的产品是售价1980日元的T恤和羊毛衫，从此以后，优衣库就把全世界和全人类当成自己市场和客户。最显著的一点是作为一个日本企业，优衣库的办公语言居然是英语。

请读者们思考：优衣库从廉价商品中挣到丰厚利润的秘密是什么？


1980

提示　连小学生都知道“利润＝营业额-成本”，请大家从“优衣库为了降低成本而采取的哪些管理方式”这个方向进行思考。

答案30　实现了低成本运作

【解说】用半价出售或超低价格抢占市场的价格战略

优衣库能够从低价格中盈利的秘密在于：实现了从生产到销售的整个产业链各环节的低成本运作。如果无法构筑一个能大幅削减生产、销售成本的管理体系，优衣库就无法从廉价商品中赚到丰厚的利润。

在生产成本管控上，优衣库的做法是把生产基地设于人工费低廉的国家，把销售市场定位于物价水平高的国家，从而实现了低生产成本。销售网点则瞄准客源丰富的繁华地段，实际上这样的地点吸引客源的能力其实更合算。通过以上的各种努力，优衣库的平均成本得到了有效控制。现在，优衣库开始关注具有强大吸引客源能力的购物中心、百货店，而这些机构也欢迎优衣库进驻，并提出了非常优惠的店租条件。那么，在物价便宜的国家，优衣库又是如何占领市场的呢？办法也不复杂，就是当地生产当地销售。比如，在孟加拉，优衣库甚至推出1美元T恤。

没有实现低成本就冒冒失失地降价无异于自杀行为。优衣库能低价盈利的关键在于实现了低成本运作。

问题31　汽车行业为什么不导入产销分离？

汽车制造商往往喜欢直营（或专卖合约）经销商。为了减轻管理成本压力，导入产销分离，也就是把销售业务独立出去会更好吗？

请读者思考：汽车行业为什么一定要拥有自己的直营经销商？



提示　例如：直营经销商在介绍产品的时候更专业、售后服务或零件更换更有保障，这些都是理由。但对于汽车企业来说，还有一个更重要的理由。

答案31　掌握价格控制权

【解说】防止过度压价的销售渠道战略

以丰田为首的汽车企业的强项之一就是：从生产到销售都采用直营店方式，通过直属的经销商可以对价格进行有效掌控。

请大家设想：如果经销商负责多个汽车品牌的销售业务情况会怎样。在经销商看来，销路好、利润高的车型才是宝贝，为了能让自己多赚一块钱，经销商就会向生产企业施压要求降价。一旦其他公司开始降价，本公司则不得不跟风降价，结果就是一场竞争激烈的价格战。家电行业的产品价格年年走低的原因就是价格战。

换句话说，放弃直营店模式就等于放弃了定价权。松下等家电企业以前也拥有过直营店，可随着家电专卖店的出现导致直营店的经营模式被破坏，最终的结果就是家电企业不得不面对激烈的价格竞争。

问题32　卫视广告产品有哪些共同点？

经常收看卫视的人估计常常因为听到广告里高呼“某某全国第一”之类的内容而忍无可忍吧，这个“某某第一”估计把许多

人的耳朵都磨出了老茧。

最近，健康食品和简易保险又成了卫视的主角，大家知道为什么吗？还有就是投入广告的资金到底能不能得到回报呢？


N.o 1

提示　卫视和它的广告产品有各自的特点。而广告产品主要是化妆品、健康食品、简易保险等，请思考：它们的共同点是什么？

答案32　广告费低廉、廉价商品

【解说】通过强行促销的方式占领市场

由于卫视的广告费低廉，产品经销商均可以获利。据说，和传统电视台相比，卫视的费用仅仅是前者的十分之一。除了价格方面的原因之外，传统电视台对广告投放量（播放时间限制）有严格规定，而且对播放频道也有限制，经销方想提高广告投放量必须付出高昂的代价。

关于廉价产品如何获利这一问题，其实此类产品的成本更加低廉，虽然产品各有各的情况，但举个有代表性的例子来说，一个数千日元的健康食品的成本也许只有数百日元。另外，卫视广告中出现的基本上是小型产品，运输、仓储、包装等成本都不高。简易保险就更不用说了，连库存管理都不用，多几个参保人员也增加不了多少工作量。

总之，卫视广告里的大部分产品具有“生产成本占大头，其他成本极其低廉”的特点，这样的产品需要通过大量生产、大量销售的方式才能获利。所以说，厂家交给卫视的广告费很快就能得到回报。

问题33　奢侈品的品牌战略最关键的是什么？

路易威登在日本属于著名品牌，深受消费者的喜爱。不少人自称是香奈儿迷，对香奈儿产品情有独钟。在中国，许多黄牛党（水客）会在中国香港大肆采购这些产品，然后带过海关，在中国内地高价出售。

请读者思考：品牌战略最关键的是什么？理由又是什么？



提示　请从以下答案中选择：①产量限制；②专卖店销售；③维持高价拒不降价战略；④只做女士产品，不做男士产品；⑤定位为男性赠送女士的礼物。

答案33　维持高价拒绝降价战略

【解说】高价销售的品牌战略

品牌战略的关键就是“高价卖出战略”，所以问题答案选③。

选项①产量限制的目的在于提高产品的稀有价值，从而提高产品单价，最终的目的还是维持高价格。

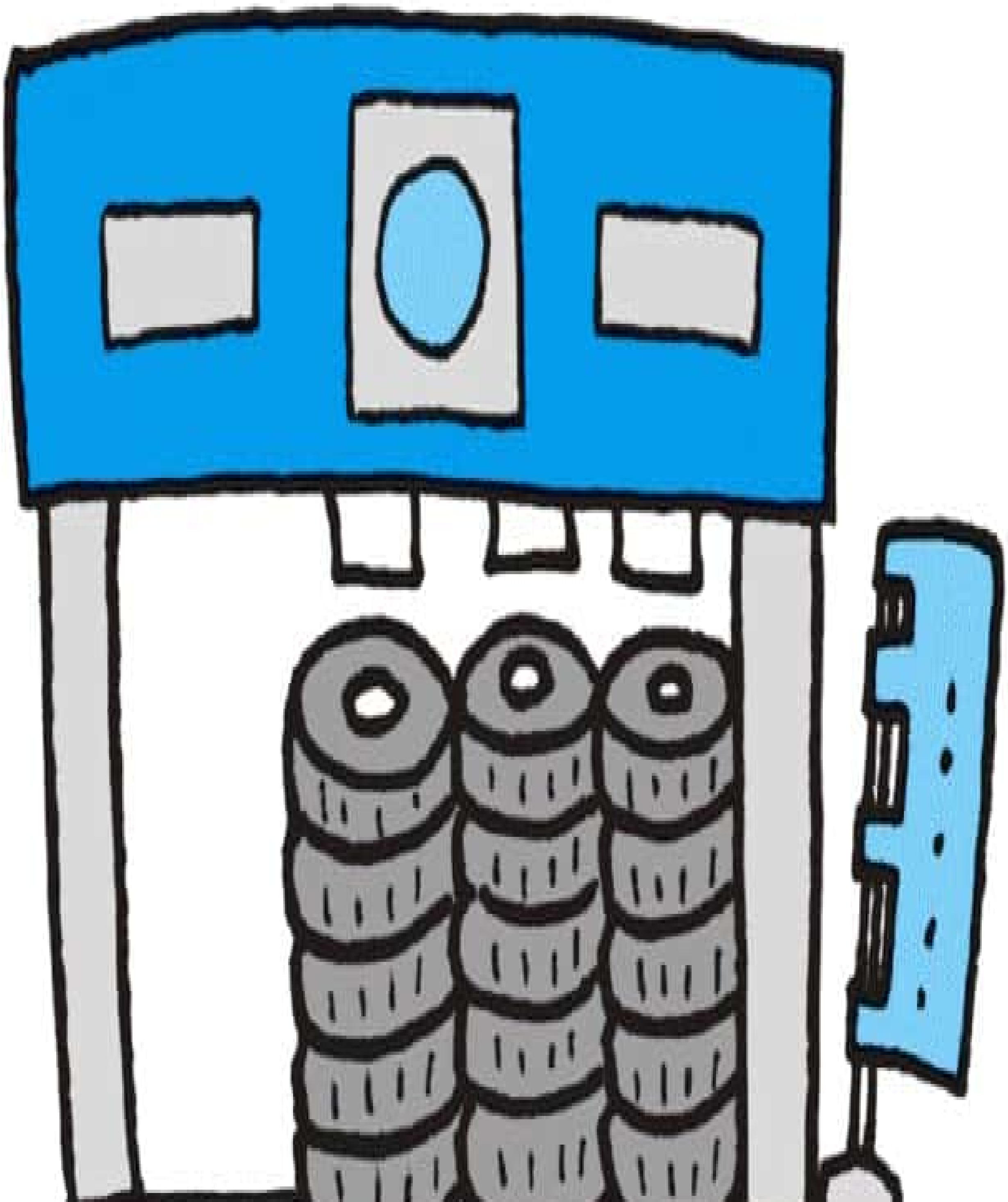
著名品牌产品工厂直销店会被制造商限制在特定的区域，最著名的就是御殿场直销店，直到最近这样的直销店才开始接近城市中心地带。但是品牌生产商绝对不会允许直销店进入城市中心地带。

著名品牌生产商最成功的高价格战略是：占据国内最繁华的地段，开发品牌一条街；或者只把少量特殊赠品投放到最繁华地段的专卖店，制造出只能从那个专卖店消费才能获得某种赠品的局面，让客户感受到赠品的稀少价值，从而加强对该品牌的认同感。据说，路易威登就规定带特殊赠品的新产品只能在银座的专卖店销售。爱马仕带特殊赠品的手袋只能在百货店专柜（只对高收入者开放）才能买到。

问题34　有什么不可或缺的服务可以抓住有车一族，让他们成为回头客？

澳得巴克斯公司为了抓住回头客采用了某种很有效的销售方式，这种方式对有车一族来说是一种不可或缺的服务。

它具有一个很重要的特点：越想保养好汽车，提高汽车使用率的人越离不开这种服务。由于这种服务价格低廉却能带给顾客实惠，部分加油站也开始效仿。



提示 不是免费洗车。这种服务曾经存在于很久以前的加油站。澳德巴克斯也做车辆检查，但答案不是车辆检查。

答案34　油品保管

【解说】抓住回头客战略

澳德巴克斯为了抓住回头客，专门导入了油品保管服务。油品保管服务指的是，一次性购买三次更换用的机油，这样下次客户再来的时候就不用考虑买什么，可以直接进行更换。对于用户来说，出于车辆保养和提高燃油效率等目的，定期更换机油是不可或缺的工作。

澳德巴克斯的油品保管服务吸引的众多客户，不仅使自己提高了收益，由于家庭出行的客户在更换机油的时候会光顾附近的商店或便利店，所以也惠及附近的商户。

抓住回头客这一战略是所有行业的基本战略之一。没有回头客就无法在长期竞争中保持优势。科特勒和德鲁克都认为，与开发新客户相比，抓住回头客更重要。

开发一个新客户所需成本是维持一个回头客的五倍，所以说开发新客户是很耗时耗力的事情。此外，回头客一旦流失还会影响到开发新客户的效果，因此，必须把抓住回头客当成重中之重。

第四章　复习

从市场营销的本质学习战略思考，你需要这样做

本章的主要内容是市场营销的本质。

市场营销可以说就是“构筑有效销售体制”。与市场营销相对的概念是销售学，它强调的是采用哪些手段尽可能销售现有产品，着眼点在于销售技能。

市场营销学的概念起步于产品开发阶段，以产品设计为起点，着眼点在于客户需要什么样的产品。

市场营销机制为“R—STP—MM”结构。R的含义是“调查”，指的是为确立市场营销战略而开展的信息收集工作。STP的含义是“市场划分、目标市场选择、市场定位”，指的是按照以上顺序选择目标市场，并实现产品差别化。MM的含义是“营销组合”，指的是合理组合与市场相关的产品、价格、渠道（物流、销售途径）、促销四大要素，建立有效的产品销售体系。

市场营销学认为开发新客户是一项很重要的工作，但更重要的是抓住回头客。用最低的成本建立有效销售体系的关键就是回头客。

当今的网络社会，信息传播速度比以往更迅速，一名持负面想法的客户可以把负面消息传达给几十万或上百万人。客户的负面情绪会导致企业损失众多回头客和新客户。因此，客户满意度是维持企业繁荣发展的必要条件。

所谓品牌战略就是“高价卖出战略”。品牌战略获得成功的标志就是，客户看见产品就知道它的品牌。例如，只要拿出手袋或钱包，立即就会被认出是“路易威登”的产品，这就是成功的品牌战略。它最大的特点就是绝对性的差异化，客户认不出的品牌就是个失败的品牌。

第五章　做好战略思考，就要理解兵法的本质

从兵法的本质学习战略思考

《孙子兵法》是距今2500多年前中国春秋时代孙武的著作。可以说人类的战略史就是从兵法开始的。兵法与现代军事战略、经营战略一脉相承。

什么是不战而胜的经营战略

经营战略上的“不战而胜”指的是M＆A（合并与收购）。为了避免出现激烈竞争，双方干脆合并成一家公司，组成一个互相取长补短的新经营组织。

从本质上说，M＆A是用金钱换时间，在短期内实现多元化经营的重要手段。例如，收购一家从未涉足过的领域的公司，可以在短时间内让本公司获得技术、专利、客户、生产设备、信息等所有资源。在美国就有众多包括亚马逊、微软、谷歌等依靠M＆A方式在短期内迅速崛起的企业。

拥有雄厚资金的企业采用M＆A的优点

微软的主要产品是计算机操作系统（OS），为了保持产品的竞争优势，微软收购了众多硅谷的创业公司。请读者设想一下：假如允许创业公司开发出了与Windows操作系统类似的产品，会

出现什么情况？如果不加干预，任其发展出实用化的电脑操作系统，必然会给Windows操作系统带来威胁，如果新操作系统成功申请专利，微软估计就要吃尽苦头。因此，趁创业企业还没开发出操作系统以前连专利一起先收购掉，就可以消除风险。而收购来的专利则直接束之高阁，这样才可以确保Windows操作系统的市场份额。

再举个极端的例子：资金雄厚的职业棒球队采用自由球员（FA）方式收购竞争对手球队的排名第一、第二的球员，即使该球员加盟之后没有耀眼的表现，至少削弱了竞争对手的实力，如果有耀眼的表现就是双重胜利。

什么是以弱胜强的战法

《孙子兵法》指出，以弱胜强的法则不外乎三个。

1．取得局部优势

这指的是决胜的关键在于集中力量形成局部优势。相当于现代经营战略中的选择与集中的理论。兰彻斯特战略（详见第六章）也提出集中力量突击一点，与《孙子兵法》不谋而合。

2．组建精锐部队

这指的是在向心力、机动力、斗志等方面做到以质胜量。相当于现代经营战略中的团队合作、快速反应工作小组。

3．奇袭战

这指的是出其不意攻其不备，让敌人错估形势，军心大乱；或者采用佯动作战，释放假情报让敌人产生混乱，然后趁机攻击敌人的弱点。相当于现代经营战略中的差异化战略。即使是无名小卒，只要能推出让市场震惊的差异化产品，立即就会让市场产生混乱，击败强大的对手。戴森公司的“没有叶片的电风扇”应该算是商战里的奇袭战。

接下来让我们进入第五章，从兵法中学习战略思考。

问题35　亚马逊、微软、谷歌有什么相同的基本战略？

亚马逊、微软、谷歌等是美国有代表性的企业，这三家企业都在短期内获得急速发展。请问：它们相同的基本战略是什么？



提示　《孙子兵法》里的名言：不战而屈人之兵，善之善者也。

答案35　M＆A（合并与收购）

【解说】《孙子兵法》的核心精神——不战而胜

亚马逊、微软、谷歌的战略就是M＆A（合并与收购）。

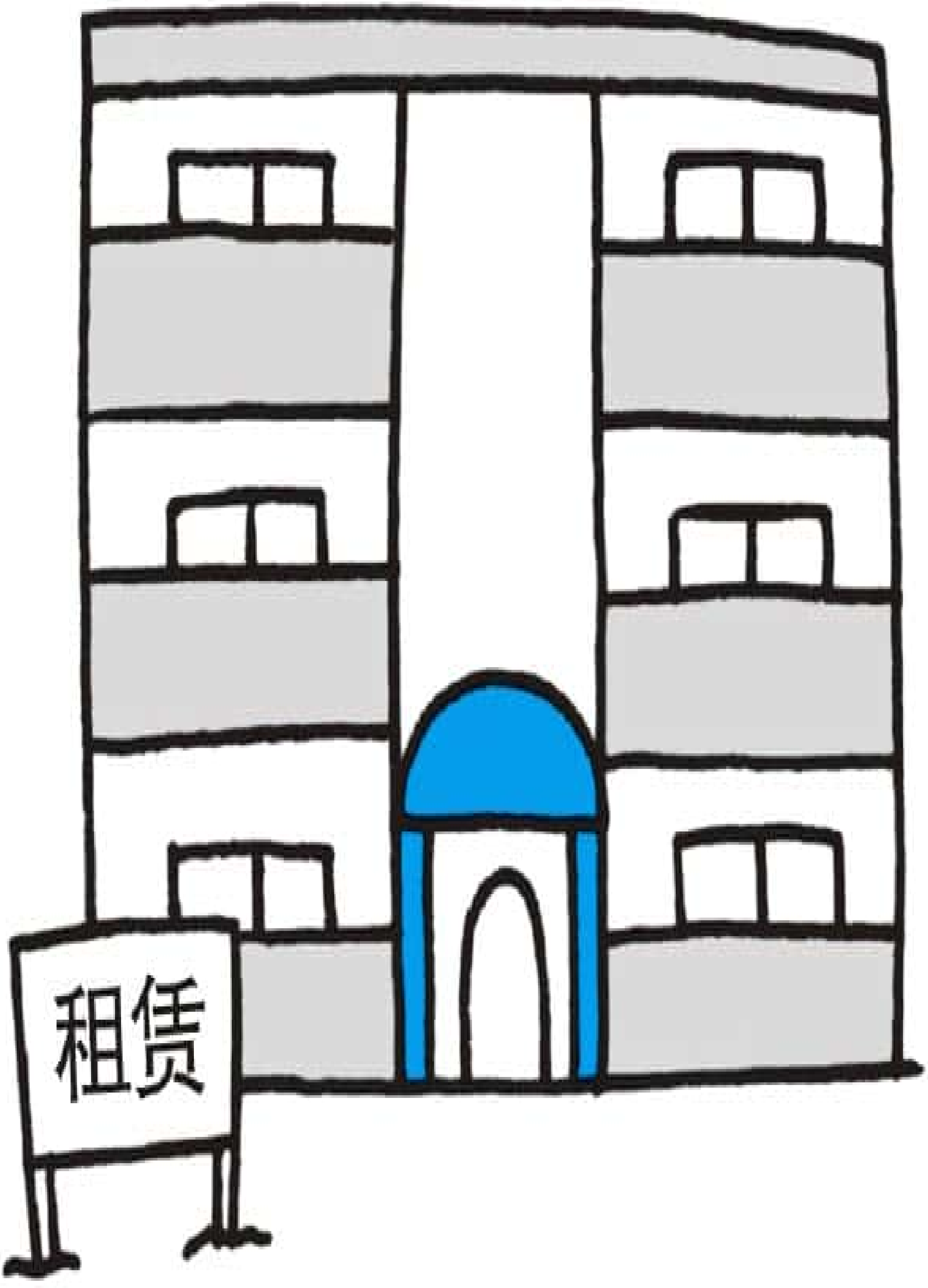
据说，《孙子兵法》的作者是著名战略家孙武的弟子，所以开篇就用了“孙子曰”，最终通过弟子们的努力，战略大师孙子的伟大思想终能流传于后世。《孙子兵法》最有名的一句话就是“不战而屈人之兵，善之善者也”。意思是说，不经过战争就让敌人遭到失败，己方不仅不损失战力和财力，还可以俘获敌人的战力和财力。

从经营战略上来看，M＆A就是属于不战而胜的战略。简单地说，M＆A就是用金钱换取时间，从而实现企业多元化发展。例如，亚马逊通过收购物流公司，在短期内就成功构筑起物流网。日本的乐天也一样，通过收购四季旅行社，使乐天旅游公司能迅速启动。M＆A是企业快速发展、扩大经济规模、实现多元化的最好手段。

此外，还有企业间的业务联合方式，通过业务联合组成双赢架构，互相取长补短。

问题36　为什么日本的土地所有者大多数在经营租赁公寓呢？

大东建托公司在日本全国负责约80万户的公寓租赁业务，可以说是日本房屋租赁的龙头企业。该公司通过“盘活闲置土地”获得不断发展。请读者思考：为什么日本的土地所有者的大多数在经营租赁公寓呢？


租赁

提示　某个对付国家政策的有效对策。

答案36　为了节约遗产税

【解说】有备无患

大东建托就是利用盘活闲置土地而获得长足发展，同时它也向客户提供节约遗产继承税的对策。这就是日本土地所有者多数经营租赁公寓的原因。

继承遗产的时候，净资产（资产-负债）成为课税对象。也就是说，净资产降低，遗产税金额也就减少。降低净资产的最简单的方法就是通过长期贷款增加负债。例如，建设2亿日元的建筑物并以土地为担保借入长期贷款，土地所有者立即就多了2亿日元的负债。

另外一方面，建筑物属于净资产增值，投入2亿日元建设的建筑物不会被按原价估值，依照税务制度只能按建筑材料的60%~70%计算，结果建筑物的最终估值大约在1.3亿万日元。

通过此种办法一下子就把净资产减少了7000万日元。而且建筑物每年会折旧，也就是说每年会被减值。这样一来，净资产每年都在减少，在老年人看来，每年到手的公寓房租的魅力不亚于养老金。

问题37　为什么象印公司和虎牌公司从不涉足空调、冰箱等大型家电？

象印公司和虎牌公司是著名的厨房用品制造商。但它们从来不会涉足空调、冰箱等大型家电。请读者们想想其中的奥妙。



提示　请从某个战略的三大法则考虑。

答案37　彻底贯彻“夺取局部优势、组建精锐部队和奇袭战”三大法则

【解说】以弱胜强的三大法则

象印公司和虎牌公司严格贯彻《孙子兵法》提到的以弱胜强的三大法则。这三大法则就是“夺取局部优势、组建精锐部队、奇袭战”。

“夺取局部优势”指的是“在决定胜负的关键地点集中优势兵力”，在现代经营学理论看来，兵力就是经营资源（人员、物资、资金、信息）。一旦发现能击败对手的突破口，立即集中一切力量进行突破。象印和虎牌公司就是把突破口放在了厨房用品上。

“组建精锐部队”指的是“维持小而精干的团队”，并找出让精锐部队能发挥战斗力的地方。盲目扩大团队规模，无论有多少资源都不够用。

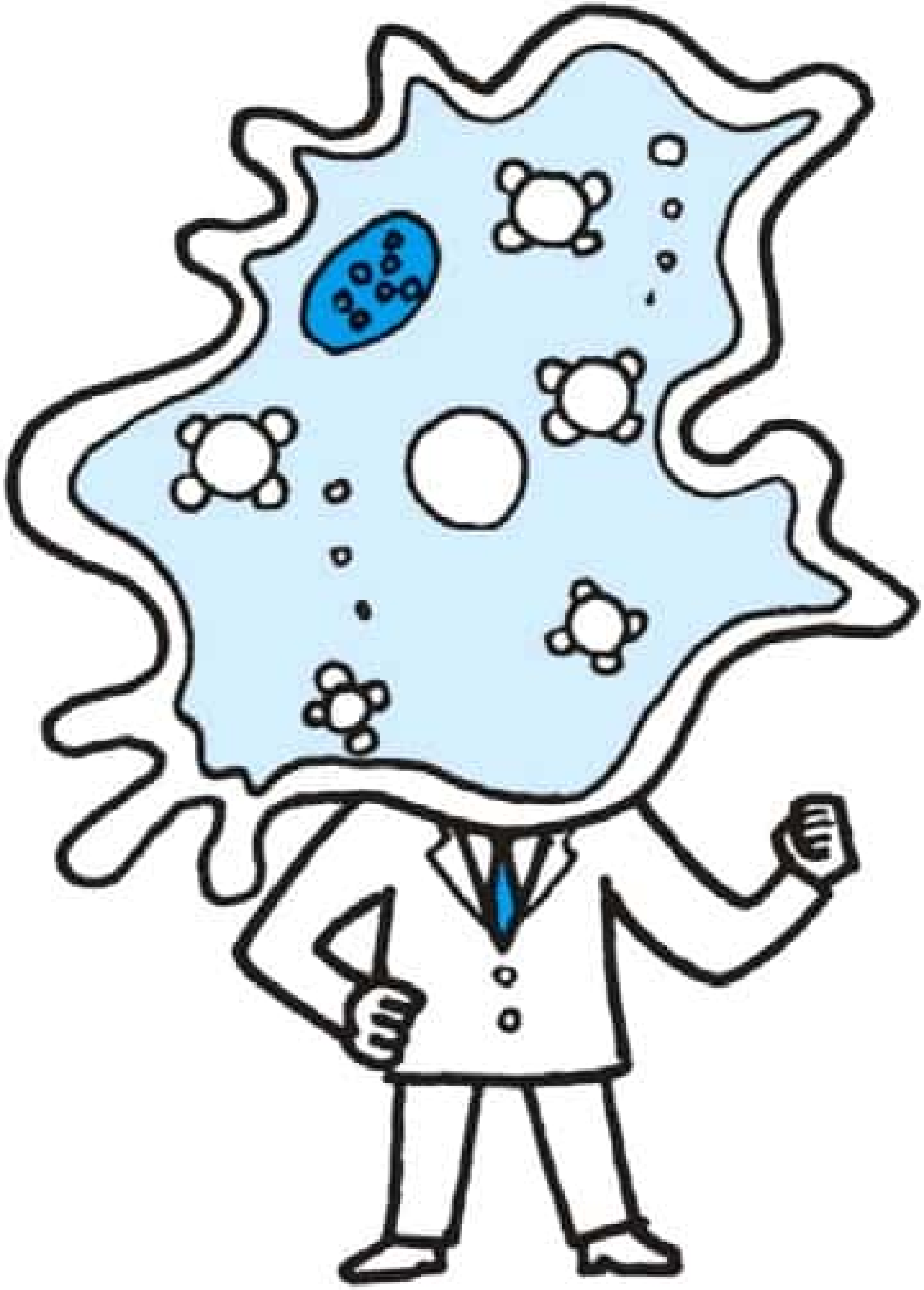
“奇袭战”指的是“出其不意，攻其不备”。也就是说，推出能够让市场感到震惊，让消费者觉得“这产品真棒！”，能吸引整个市场注意力的产品。一旦觉得在哪里能夺取局部优势并加以实施，就会给客户留下极其深刻的印象。“象印的电饭煲”“虎牌的电热壶”就是这两家公司给客户留下的强烈印象。

所以，不要让客户认为本公司是“卖东西的”，而是让客户直接联想到具体的产品。这才是集中一点、突破一点的成功例子。

问题38　阿米巴经营模式的特征是什么？

京瓷公司在陶瓷技术领域异军突起，被称为“不可能被打败”的公司。其实笔者在大学毕业时曾经考虑过在京瓷就职，但在最终面试的时候被问道：“我们公司是你的第一志愿吗？”阴差阳错的是，笔者当时居然脑子一短路回答说：“是第二志愿。”结果就没有被录用。当时京瓷公司股票已经是交易所里最耀眼的明星。

京瓷公司最著名的是“阿米巴经营模式”。请读者思考：这种经营模式的特征是什么？



提示　阿米巴是最小的独立生命个体。

答案38　维持独立结算的小管理组织体系

【解说】彻底挖掘小组织的潜力

阿米巴是最小的独立生命个体，在经营管理上的意思是独立结算的小型经营组织。即使发展成为大企业，京瓷公司依旧维持小管理组织经营方式，这样做的结果是京瓷作为大公司却依然保持了小管理组织的优点。

小管理组织具有五个优点：①命令能贯彻到位；②拥有强大的机动力；③成员之间有很强的连带感；④可以进行细节管理，防止有人搞破坏；⑤能够彻底发挥精锐部队的战斗力。利用小组织指挥大军团就可以做到永不失败。用人体来做比喻的话，就是可以保证每个细胞都被照顾到。

这种管理方法对产生效益的部门来说，判断收益绩效（营业额-成本）就很容易了。那么，非产生效益部门该怎么办呢？京瓷公司的采购部门会明确制定年度降成本目标，分析同比和环比成绩来判断员工绩效。在其他企业属于成本管控部门的采购部门，在京瓷公司则被定义为产生效益部门。

问题39　日本航空在申请破产前内部出现过什么重大问题？

日本航空（JAL）在2010年申请破产重组，连股票都被摘牌退市。幸亏京瓷公司创始人稻盛和夫伸出援手，日本航空才得以再次挂牌上市。

其实日本航空在申请破产前内部就出现了重大问题—发生在经营高层的一次事件。诸位读者还记得吗？



提示　在申请破产前几年，发生在董事会里的一次事件。

答案39　罢免社长事件

【解说】最高责任者与高层干部的对立导致公司瘫痪

全日空在申请破产重组的几年前，董事会曾经为罢免社长要求召开临时表决会（非正常程序的表决会）。几天之后，当时的社长宣布“绝不辞职”，并直接否决召开这个临时表决会的提议。

就在这次事件后几年，全日空管理组织宣布解散的消息传得沸沸扬扬，当时执政的是民主党，相信不少读者对时任交通大臣的前原诚司议员为阻止这个解散决议而奔忙的情况仍记忆犹新吧。

一个组织走向败亡的征兆是很明显的，《孙子兵法》也断言国君与统帅相互对立是整个管理体系崩溃的原因。在孙子看来，全日空申请破产根源早在几年以前就埋下了伏笔。

请大家自审一下所处的公司是否出现最高责任人与管理高层之间存在对立的情况。高层之间的对立会导致经营决策出现偏差，无法做出关键性决策。或者决策成了管理层之间的角力场，即使做出决策都已经太迟了。

麦肯锡顾问教你　了解管理体系崩溃的六种预兆，提前做好预防

组织出现混乱的预兆：“走、弛、陷、崩、乱、北”

以下任何一种情况都预示着管理组织出现崩溃。

“走”的意思是“逃跑”，例如以一敌十的时候部队只能逃跑。

“弛”的意思是“松懈”，当管理者处于弱势，部下处于强势的时候，组织将出现松懈现象。

“陷”的意思是“陷落”，指的是管理者处于强势、部下处于弱势的情况下组织体系出现的败退。

“崩”的意思是“崩溃”，最高责任者和高层之间出现严重对立将导致组织体系崩溃，前文提到的全日空的事件就属于这种情况。

“乱”的意思是“混乱”，最高责任者犹豫不决则导致组织体系出现混乱。

“北”的意思是“败北”，由于最高责任者做出错误决策导致整个组织体系败北。

诸位读者所就职的公司是否出现以上征兆呢？所有的管理组织都有可能出现以上六种情况，所以每个人都应该在平时小心戒备。一旦管理组织出现问题，即使有再好的战略也无济于事。让组织保持稳定，把所有人统合成一个整体才是健全的经营管理组织。

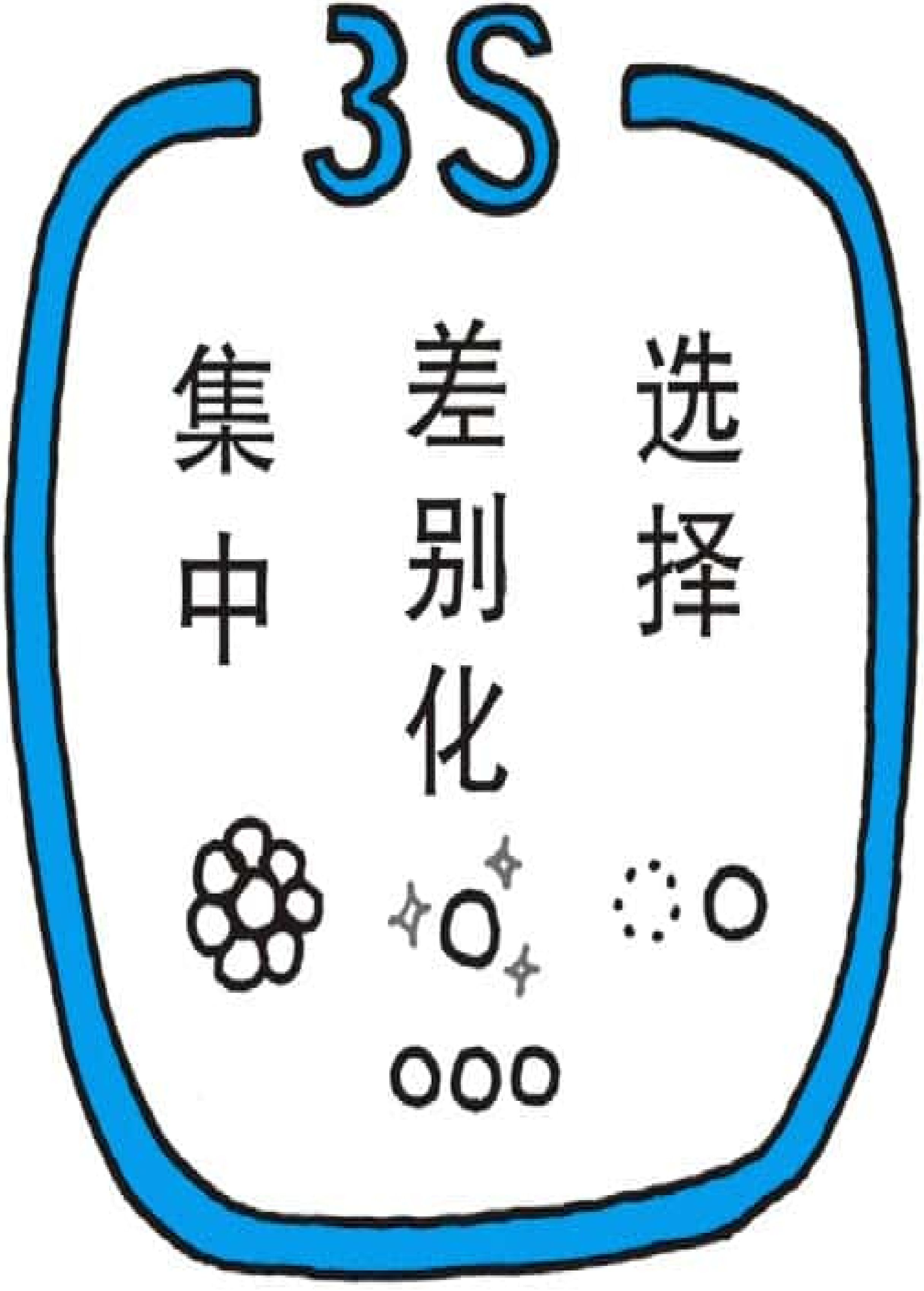
管理组织崩溃的六种预兆

失败方式	解说
走	以寡击众。 “走”的意思是“溃败逃亡”
弛	管理者处于弱势而部下处于强势。 “弛”的意思是“管理松懈”
陷	管理者处于强势而部下处于弱势。 “陷”的意思是“出现败退”
崩	最高责任者与管理者之间发生对立。 “崩”的意思是“崩溃”
乱	最高责任者优柔寡断。 “乱”的意思是“混乱”
北	最高责任者做出轻率的决定。 “北”的意思是“败北”

问题40　“选择与集中”的过程中，选择包括哪两方面的内容？

在战略布局中曾经讨论过“选择与集中”，意思是在面对竞争压力的领域里选择突破点，然后集中经营资源夺取战略优势。而战略布局的决策包括三大步骤：选择—差异化—集中。

请读者思考：选择包括哪两方面的内容？


3S
集中
差别化
选择

提示　一个是“决定该做什么”。

答案40　决定不该做什么

【解说】选择的主要内容就是“该做什么和不该做什么”

决定该做什么的同时，也要决定不该做什么。如果公司管理层总是抱着“实在是不放心，把这个也做了吧”这样的想法，公司想盈利是难上加难。

一个健全的管理组织应该把有限的经营资源集中在投资效果最好、收益最高的地方。如果经营者有意无意忽视了经营资源的有限性，必然会导致资源浪费。

即使经营者多么热切地期盼能投入经营资源赚到钱，可惜投资不是立竿见影的事情，短期内无法实现盈利目标。同样，每雇用一个人员公司就要负担他的工资和相关的固定费用，所以新增人手并不是随便可以决定的事情。一旦决定做什么，很可能就意味着也决定了不做什么。用我们生活中的例子来说，假设手头只有10万日元，可家里需要买的东西有冰箱、计算机、电视，如果决定用这10万日元买了冰箱就意味着无法购买其他东西。也就是说，决定买冰箱就意味着决定不买其他东西。

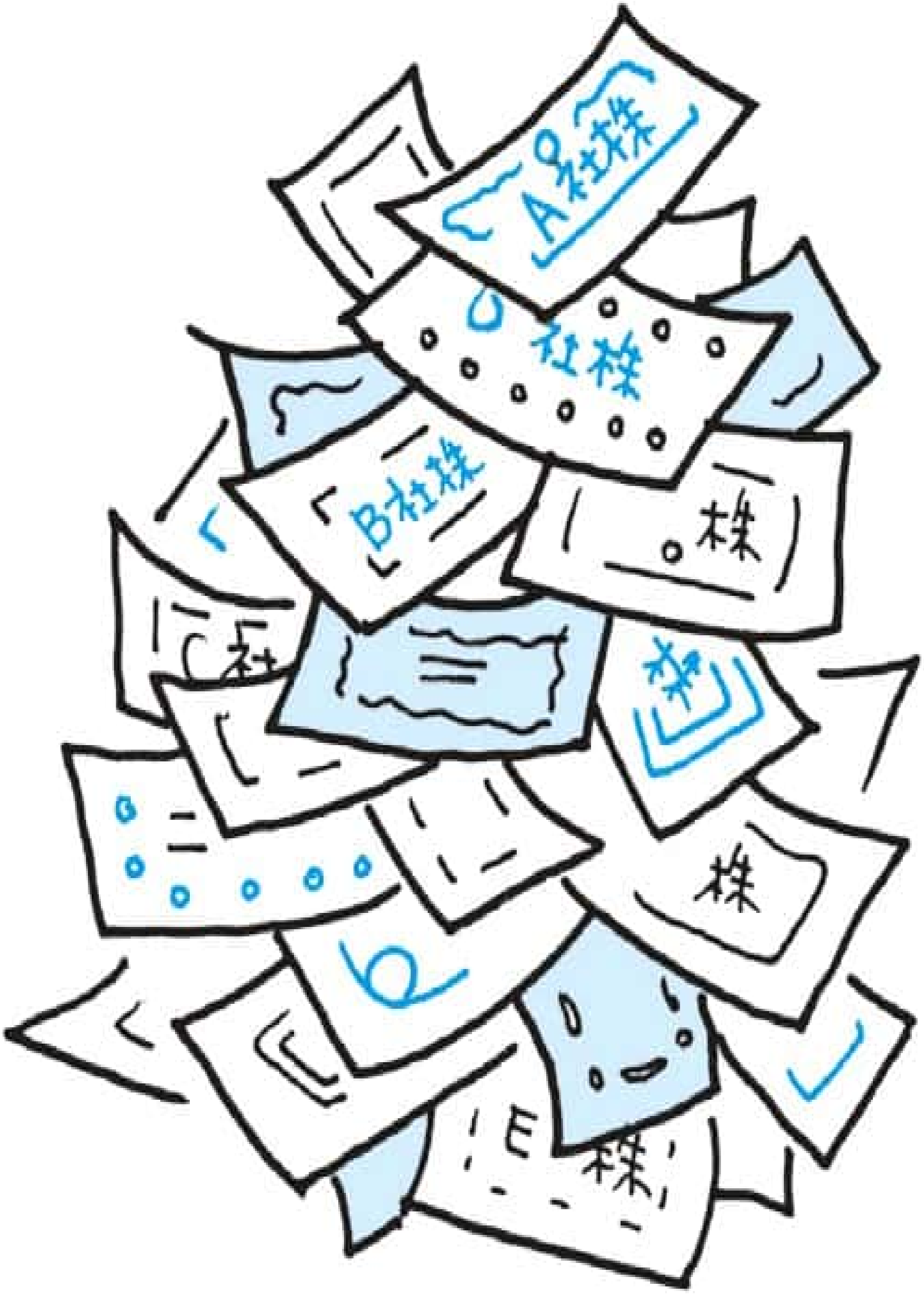
企业在经营中决定撤资也是一种选择，撤资的意思就是今后不再做这个行业，因为经营资源有限，盲目地全面开花就意味着这个企业的战略缺位。

问题41　软银公司的股票资产大约是多少？

软银公司筹集资金的能力确实独步全球。在出售YahooBB的时候软银公司还有赤字，现在已经进入盈利状态。

这多亏了孙正义的战略指导能力和经营手腕。软银公司从其他渠道获资金的秘密在于掌握了众多创业公司的IPO（上市股），因此股票资产已经变成了一个天文数字。

请读者们猜猜：软银公司的股票资产大约是多少？


A社株
B社株
株
株

提示　软银公司的股票资产包括：美国雅虎、日本雅虎等公司的股票，还包括2014年9月上市的阿里巴巴的股票。

答案41　10万亿日元

【解说】识众寡之用者胜

2014年10月，软银公司的股票总资产高达10万亿日元。据说仅仅是2014年9月挂牌的阿里巴巴（世界最大电商）就为软银增加了5万亿日元的股票资产。软银公司在阿里巴巴上市前就大量收购IPO（上市股），投入的资金仅为20亿日元。随着阿里巴巴成功上市，软银公司的股票资产立即扩大2500倍以上。

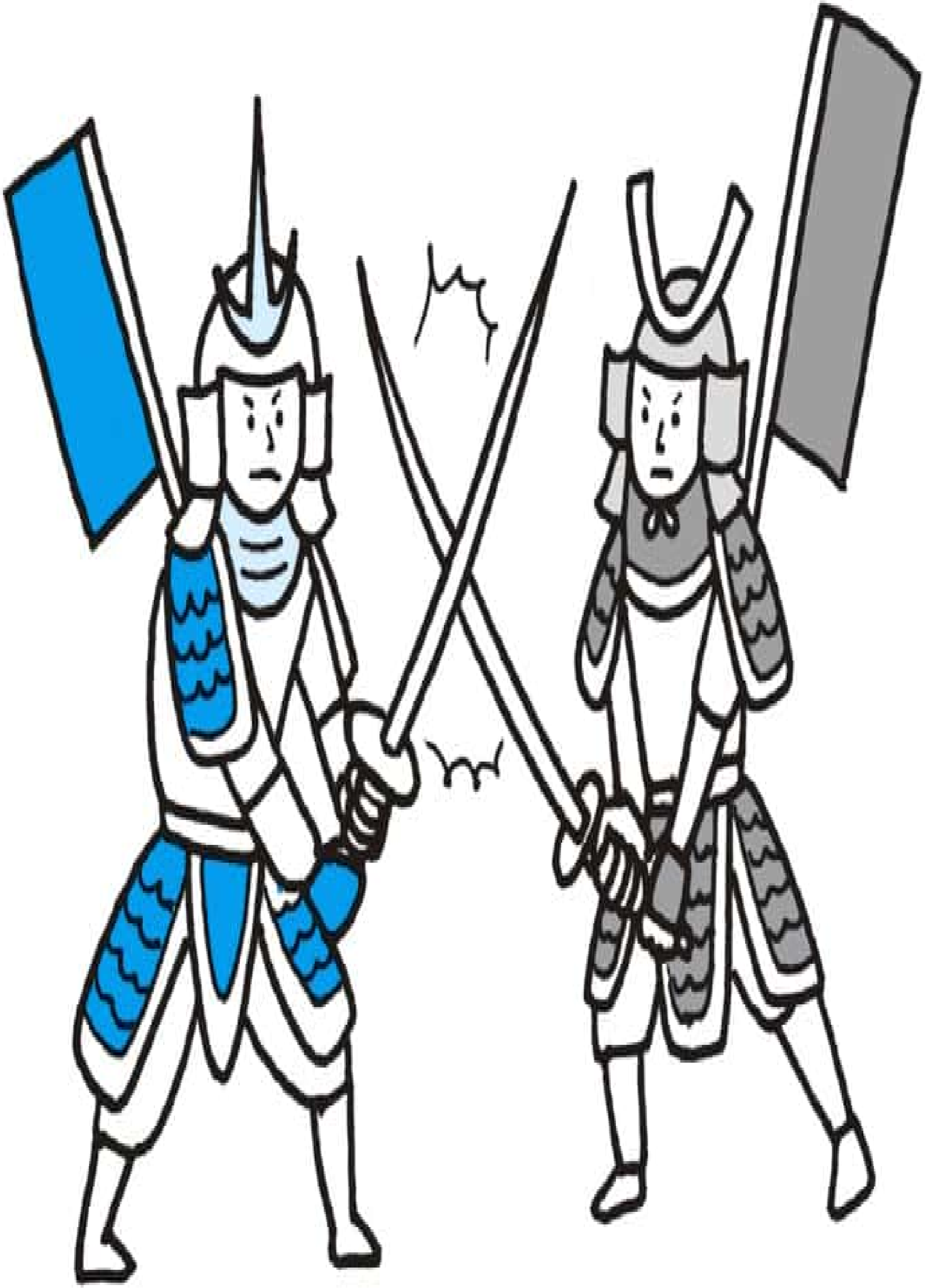
软银公司就是通过收购创业公司的IPO原始股获得巨大的财富。IPO的意思是“首次公开募股”，指的是新上市的企业股票。软银公司第一次通过IPO获利的就是美国雅虎公司的股票，此后有日本雅虎等。软银公司在一连串的创业公司上市中获利丰厚。

拥有庞大的股票资产就可以保证本公司的股价稳定，再通过债转股可以获得巨额资金，同时还可以提高在金融企业的信用度。软银公司就是通过这样的手段拥有了雄厚的资产和筹集资金的能力。

问题42　7-11公司与丰田公司各自强大的敌人是谁？

在便利店行业里的龙头企业是7-11公司，据说所到之处无人能敌。其实7-11公司有一个强大的敌人。同样，汽车行业里的龙头企业是丰田公司，也据说是打遍天下无敌手，其实丰田公司也有一个强大的敌人。

请读者们思考：它们的敌人是谁？



提示　敌人未必只在外部。

答案42　“7-11公司”和“丰田公司”

【解说】不可胜在己，可胜在敌

失败的原因在于自身，胜利是因为趁敌人灭亡的时候发起攻击而已。

一旦成为龙头企业，许多破绽就会暴露于光天化日之下。相扑界有个说法叫“侧面防守不足”，意思是手臂与腰部出现破绽，被对手抓住了围腰带。从经营管理的角度来说就是“破绽百出，到处都会被攻击”。

也就是说，“7-11公司最大的敌人就是自己”，千万别被已经取得的胜利冲昏了头脑，不保持进取精神迟早会被击败。这一点需要高层自我警醒。

同样，对标榜“成为受同行尊敬的企业”的丰田来说，最致命的强敌也是丰田自身，一不小心就自己把自己带进死胡同。

《孙子兵法》认为：“不可胜在己，可胜在敌。”与到处打胜仗的公司相比，立于不败之地的公司才真正可怕。

麦肯锡顾问教你　知道胜利的五种条件，是战略构思的基础

胜利的五种条件

要想获得战略上的胜利，企业必须集中经营资源，提防发生败局的六种预兆，这是取胜的先决条件。具备以下五种条件的一方将获得最终胜利：

（1）知可以战与不可以战者胜。

（2）识众寡之用者胜。

（3）上下同欲者胜。

（4）以虞待不虞者胜。

（5）将能而君不御者胜。

失败的原因在于己方

《孙子兵法》认为“不可胜在己，可胜在敌”，把成功和失败的原因明确区别开来。

我们往往只考虑怎样才能取胜，反而对如何才能保持“不败”的态势不加考虑。

真正失败的原因不是敌人过于强大，而是高估了己方的能力，导致因过于自信而失败。大家都知道防御是最好的进攻，放在经营关系学上就是掌握本公司的优势和劣势，找出适合自身实际情况的经营目标。

当前的世界已经从“决胜式经营”进入了“不败式经营”的时代。不败式经营指的是脚踏实地的经营理念，无法经受住竞争

对手的多方冲击就不能算脚踏实地的经营。此外，还应准备好应对环境变化的预案，只有顺应社会变化才能保证公司立于不败之地。

胜利的原因在对手内部

《孙子兵法》认为：我方获胜的原因不在我方，而在于对手内部。意思是说，我们付出努力未必就能争取到胜利，应该耐心等待对手失误而出现的胜机。因此没有必要为了取胜而过度投入兵力。

让对手出现混乱自行败走是获取胜利的重要手段。日本战国时代有个诸侯叫毛利元就，他最擅长的手段就是派间谍散布假情报，引发敌人内部混乱，削弱敌人的实力，趁机寻找击败敌人的机会。攻击敌人（竞争对手）的弱点、疏忽、破绽，使敌人军心动摇是一种有效的制敌手段，也能最大限度地避免我方兵力损失。

同时，规避敌人的攻击也是重要的战略手段。指挥员应尽量避开与敌人的正面交锋，让敌人的攻击落空。在公司经营层面上，例如强化本公司的品牌优势，尽力在我方的主场与对方展开竞争，这也是避敌锋芒的一种手段。

夺取胜利的五个条件及败因与胜因

夺取胜利的五个条件

（1）知可以战与不可以战者胜。

（2）识众寡之用者胜。

（3）上下同欲者胜。

（4）以虞待不虞者胜。

（5）将能而君不御者胜。

“败因己”与“胜因敌”

“败因己”

- 败因己→明白本公司的长处和短处，力争成为不失败的企业！
- 真正失败的原因不是敌人过于强大，而是高估了己方的能力，因过于自信而导致失败。
- 防御是最好的进攻。

“胜因敌”

- 胜因敌→寻找战胜敌人的机会，发动进攻！
- 胜利的原因不在己方，而在敌人内部。
- 不必为夺取胜利而贸然行事，而应耐心等待敌人的溃败。
- 扰乱敌人，让敌人不战而败（计策）。
- 攻击敌人的弱点、疏失、破绽，使敌人（竞争对手）出现混乱，以最小的投入获取最大的胜利。

第五章　复习

从兵法的本质学习战略思考，你需要这样做

本章的主要内容是兵法的本质。

《孙子兵法》是距今2500多年前中国春秋时代孙武的杰作，人类战略的历史就是从兵法开始的。《孙子兵法》中提到的“不战而胜”在经营学领域就是M＆A（合并与收购）。为避免敌对双方因消耗战而两败俱伤，干脆合并成为一家公司，形成一个具有互补关系的新组织体系。

M＆A被称作是用金钱买时间，可以让公司迅速实现多元化经营的最好方法。例如，收购未曾涉足领域的公司，可以在短期内让本公司获得相关的技术、专利、客户、生产设备、信息等需要长期累积才能获取的资源。

微软为了保持本公司在软件领域中计算机操作系统（OS）的竞争优势，曾大肆收购硅谷的创业企业。目的在于趁那些创业企业还没能开发出新的操作系统之前就将其收入囊中，可以保证自己的操作系统一方独大，在威胁没有成形以前就把创业公司连专利一起收购并将其打入冷宫，就可以保证Windows操作系统的市场份额。

《孙子兵法》指出，以弱胜强的法则不外乎三个。

（1）取得局部优势，指的是决胜的关键在于集中力量形成局部优势。相当于现代经营战略中的选择与集中的理论。

（2）组建精锐部队，指的是在向心力、机动力、斗志等方面做到以质胜量。相当于在现代经营战略中的团队合作、快速反应工作小组。

（3）奇袭战，指的是出其不意，攻其不备，让敌人错估形势，军心大乱；或者采用佯动作战，释放假情报让敌人产生混乱，然后趁机攻击敌人的弱点。相当于现代经营战略中的差异化战略。

第六章　做好战略思考，就要理解兰彻斯特战略的本质

从兰彻斯特战略的本质学习战略思考

兰彻斯特战略是从第一次世界大战期间，战斗机技师F.W.兰彻斯特构筑的兰彻斯特法则发展而来。为了构建一个投入兵员数、武器性能与获得战果之间的数学模型，兰彻斯特经过多方研究，从中总结出了“兰彻斯特法则”。

兰彻斯特法则也是OR（战术研究）理论的鼻祖。在第二次世界大战中，美军应用兰彻斯特法则取得了众多战术成果。例如，面对日本性能优异的零式战斗机，美军提出以三对一的战术，给日军造成重大损失。

日本已故的管理咨询师田冈信夫先生在研究兰彻斯特法则之后，构筑了“获取销售竞争优势的理论及实际操作”这一理论体系。简单地说，兰彻斯特战略发源于英国，完善于日本。

攻敌所长还是攻敌所短

兰彻斯特战略的着眼点放在进攻一方，在此与诸位读者分享一些基本内容。

首先我们需要面对的是“攻敌所长还是攻敌所短”这个选择题。进攻敌人弱点可以理解为“避实击虚法则”。例如，你想和

能说会道的上司抗争，那就要好好想想“是该和他争论还是该换种方式”这一问题吧。详细情况请看后面的内容。

在想获得胜利的战场必须投入敌人三倍的兵力，这就是著名的“三一法则”。第二次世界大战中，美军为了对付性能优异的日本零式战斗机，把三架战斗机编成一个小队来对付一架零式战斗机，这可以算得上是三一法则的最初应用。结果无论性能多优异，一架零式战斗机也无法同时击败三个对手，因此，也有人把“三一法则”称为“以多打少法则”。

此外，兰彻斯特战略中还有“石头布剪刀理论”“双眼构造理论”等很有意思的内容。

日本最高的山是富士山，请问第二高的是哪座山？

日本最高的山是富士山，可是第二高的山却几乎无人知晓。读者也会很好奇吧，别着急，等一下您就知道答案了。

兰彻斯特战略的另一个重点是“第一位主义”，无论多么狭小的领域，企业都应努力成为行业里的领头羊。切下某个市场最大的蛋糕，就意味着掌握了该市场的支配权。例如奥林巴斯就占据了内窥镜市场70％的份额。而日本的利库路特公司成了住宅求职信息行业里的老大。

第一位和第二位之间的差距远远超出我们的想象。在一个行业里，第一位和第二位之间的地位差距非常巨大。当第一位占据

50％以上市场时，则处于绝对优势地位。

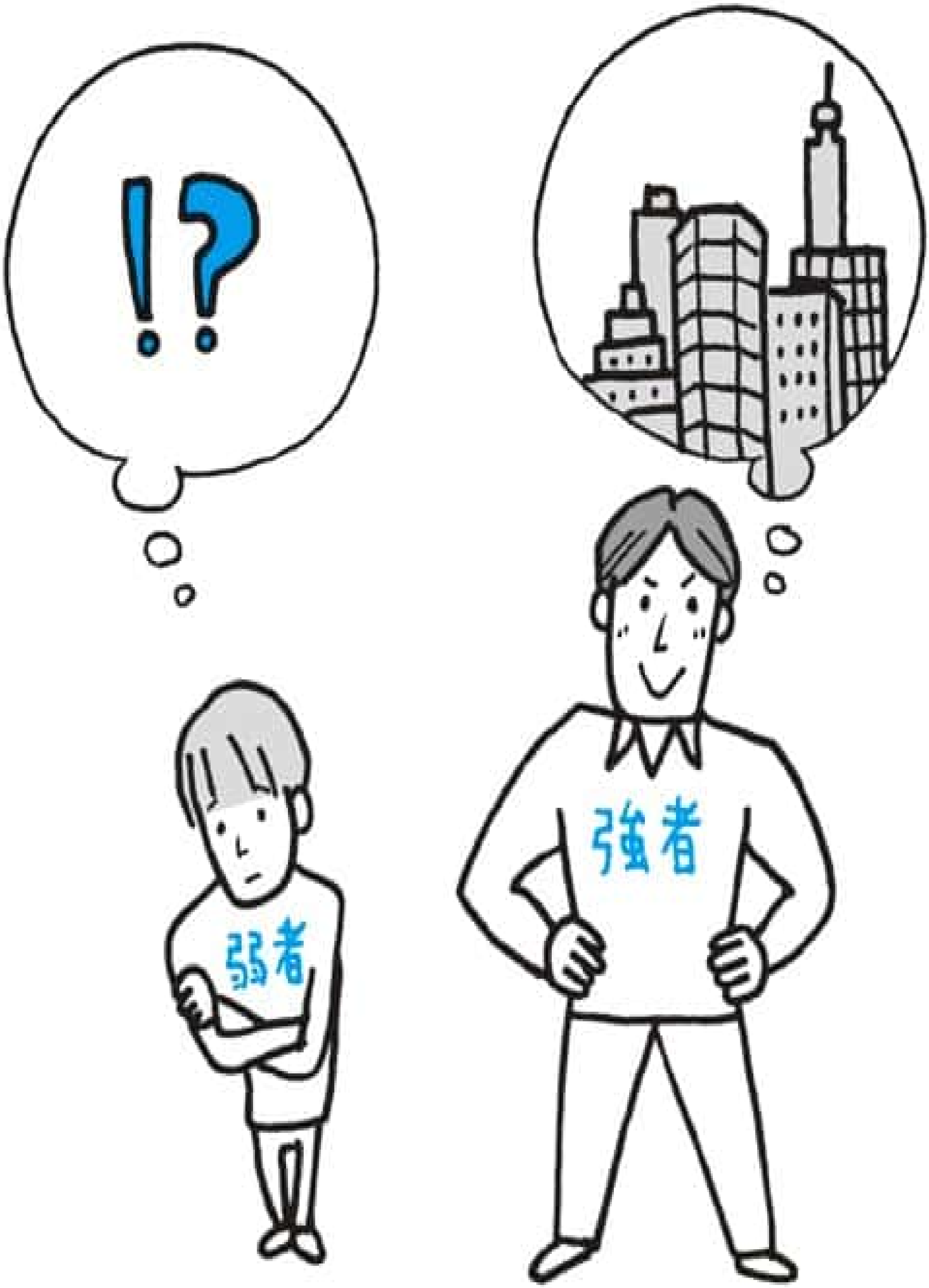
例如，在面包行业位于第一位的就是山崎面包，而从第二位再往下的各企业只能跟着第一位的势头亦步亦趋。

兰彻斯特法则有许多非常有趣的观点，请各位读者仔细体会吧。

问题43　市场竞争中，弱者应当采用什么战略呢？

优衣库采用的是“强者的战略”，这也是在一个行业占绝对优势的企业往往会采用的基本战略。在世界成衣行业里企图独霸天下的优衣库采取了众多有效的竞争手段，其中一条就是在世界各国的繁华地段设立旗舰店（起到当地领军作用、规模巨大的分店）。例如美国纽约的曼哈顿、巴黎的香榭丽舍、日本的银座等都有其身影。

那么，请大家设想下：弱者应当采用什么战略呢？


!?
弱者
強者

提示　不用说，缺乏资本实力就无法实施全面开花战略。

答案43　“局部战争”“攻其一点”“单挑”“肉搏战”“佯动作战”等游击战术

【解说】弱者的战略与强者的战略

兰彻斯特战略把基本战略分成“弱者的战略”和“强者的战略”两大内容。所谓的弱者的战略就是行业里的亚军或排名更靠后的企业应采取的战略。而强者的战略则是冠军企业的常用战略。

从根本上来说，弱者的战略其实就是典型的“游击战术”，在有限的领域神出鬼没地打击敌人。具体来说有五种基本战术：“局部战争”“攻其一点”“单挑”“肉搏战”“佯动作战”。

与此相反，强者的战略就是“饱和攻击”，做法与弱者的战略完全相反，包括“全面战争”“总体战”“以多打少”“远攻”“正面突破”等基本战术。强者的战略的要点是“速战速决”，原因在于需要投入大量经营资源支持饱和攻击，如果无法在短期内完成战略目标则会导致资源枯竭无以为继。

麦肯锡顾问教你　学习弱者的战略与强者的战略，才能正确地战略思考

游击战是弱者的战略

兰彻斯特法则分为两大方面，第一法则被命名为“弱者的战略”，第二法则则被命名为“强者的战略”。因为大部分企业是弱者（在行业内排行第二或更低），所以弱者的战略在当今社会大行其道。如果弱者勉强去模仿强者战略，很可能会造成经营资源得不偿失的结果。

简而言之，弱者的战略就是“游击战”，小步快走，积小胜为大胜。主要战术包括“局部战争”“攻其一点”“单挑”“肉搏战”“佯动作战”等五大法则。

局部战争指的是在目标市场定位上要注意选择“有限地域、有限范围”。在一个有限的市场内，即使是弱者也有可能集中投入足够的经营资源，展开有针对性的竞争。

攻其一点指的是一旦决定目标就要毫不犹豫集中全部资源，即使是小公司也能在一个具体的目标点上与强者一决胜负。

所谓“单挑”，指的是避免受到多数敌人的攻击，在一对一的战场上，一个一个击败敌人，积小胜为大胜。否则，因为弱者无法做到及时且频繁回收投资收益，很有可能在取得胜利之前就耗光了体力。

“肉搏战”，指的是无论是客户还是竞争对手，弱势的一方更要主动积极和对方面对面沟通，以便掌握新的竞争动向，采取有针对性的对策。

最后的佯动作战指的是做好保密工作，甚至释放假情报、假信息让竞争对手出现混乱，用神出鬼没的战术击败对手。

饱和攻击是强者的战略

兰彻斯特第二法则的强者的战略就是饱和攻击，基本战略与弱者的战略完全相反。

全面战争，指的是为了尽可能获得收益，强者必须在世界市场这个广大的区域与对手展开竞争。

总体战，指的是用品种丰富的产品和加速产品更新换代占领市场、争夺客户。

以多打少，指的是利用广告营销等手段，在整个市场展开促销刺激消费。即使营销的效果未必有多好，可是对强者来说，哪怕市场占有率提高一个百分点都可以获得巨大利润。

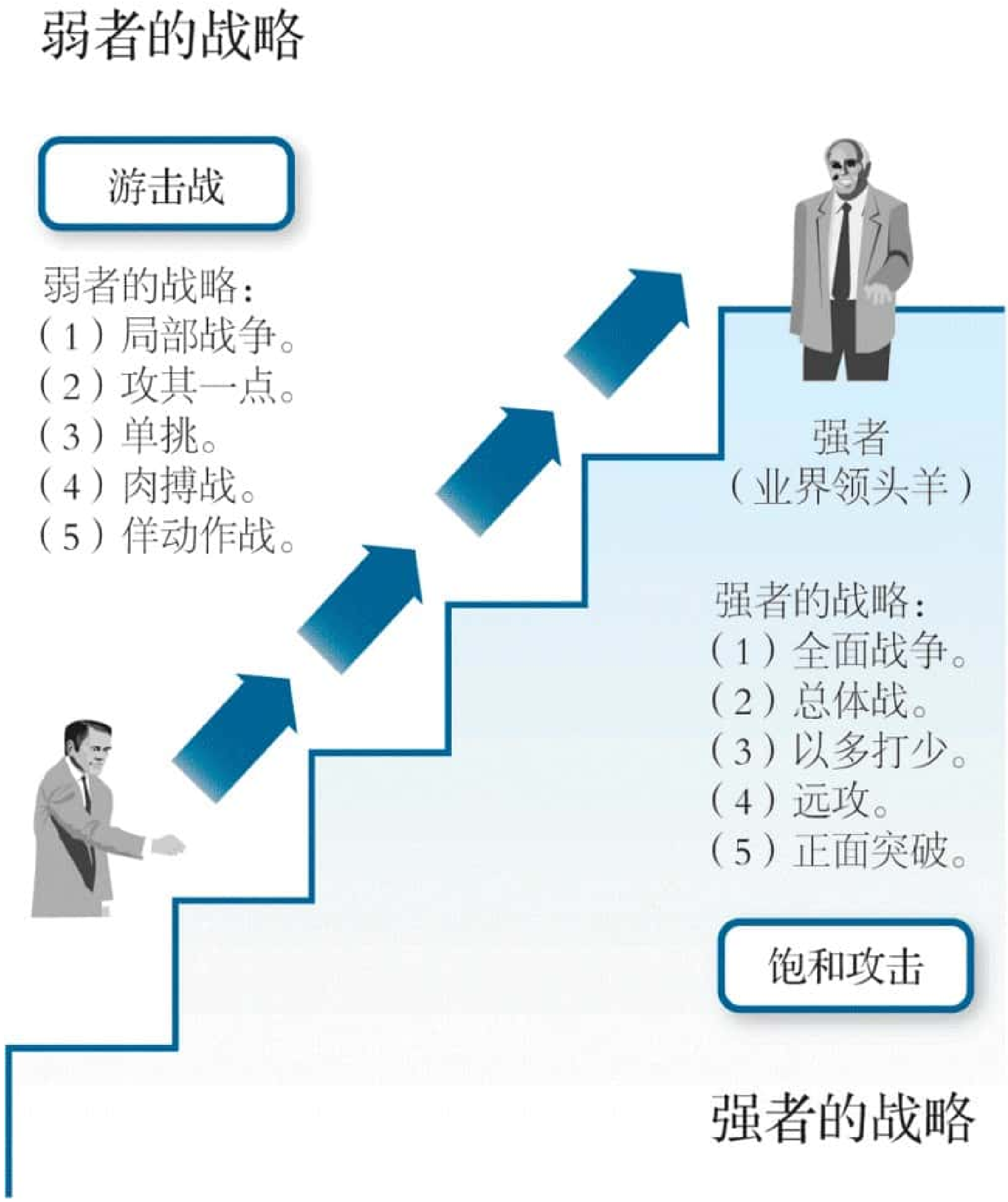
远攻，指的是在公司总部设置市场营销部，通过管理经销商开拓市场争夺客户。因为与客户直接打交道需要雇用大量的销售人员，这样做并不合算。

正面突破，指的是尽量在市场上引人注目，仿佛是在向竞争对手宣战。

读者必须明白强者的战略必须投入巨额资金，关键在于用以多打少的战术压迫对手。如果投入的资源无法形成足够强大的优势，还不如取消这个计划。

反之，弱者如果不考虑现实条件硬要实施强者的战略，还没看到结果就很可能因为资金链断裂而陷入危机。所以说，弱者就该实施弱者的战略。

弱者的战略与强者的战略



- 弱者靠的是一步一个脚印，积小胜为大胜，从而夺取最终胜利。
- 强者靠的是饱和攻击，通过短期决战获得战果。

问题44　处于弱势的毛利家采用什么手段战胜了强大的敌人呢？

毛利元就是日本中部地区有名的诸侯。初期，毛利家只不过是个地方豪强，周围都是实力远胜于己的敌人。但是毛利元就使用计谋将敌人各个击破。请读者思考：处于弱势的毛利家到底采用了何种手段战胜了强大的敌人呢？


フフフ

提示　毛利元就使用了某种计策将敌人诱至预设战场，或者让敌人内部出现混乱而趁机消灭敌人。

答案44　释放假情报

【解说】利用佯动作战打乱敌人的作战部署或各个击破

毛利元就最擅长的就是用计，也就是利用战略战术上的欺骗战胜对手。作为一个与地方豪族势力无异的毛利元在初期就一直匍匐于周围强国的压力之下。毛利元就很清楚硬拼毫无胜算，唯一能采用的谋略就是引发敌人内乱让其自行灭亡，或者削弱敌人的力量之后再进攻。

在严岛之战中，毛利军突袭敌人陶氏一族的副城占据严岛后，毛利元就立即命令由浦宫尾构筑诱敌堡垒，同时派间谍放出假消息说严岛无水军，难以承受来自海面的攻击。通过这种方式把陶氏的军队引诱至严岛，战斗中击毙陶晴贤，从而占领了大内家的领地。

在攻击石见银矿时，毛利元就则采取了各个击破战术，释放有人要谋反的流言让守将尼子兄弟发生内乱，从而顺利占领银矿。

“千里之堤，毁于蚁穴”，今天这个飞速发展的时代也造就了强者会因为一个小疏忽满盘皆输的时代。目前的世界经济竞争一如过去日本的战国时代一般精彩纷呈。

问题45　怎样说服能说会道的上司？

如果有个能说会道的上司，你是打算和他面对面激辩，还是攻击他的弱点？



提示　战略的前提是，用有限的资源换取最大的胜利。

答案45　攻击上司的弱点（不做口舌之争）

【解说】攻其虚弱法则（攻击敌人的弱点）

攻击敌人的弱点是战略的基本方针。先找到敌人的弱点，然后制订攻击目标，集中力量一举击破。

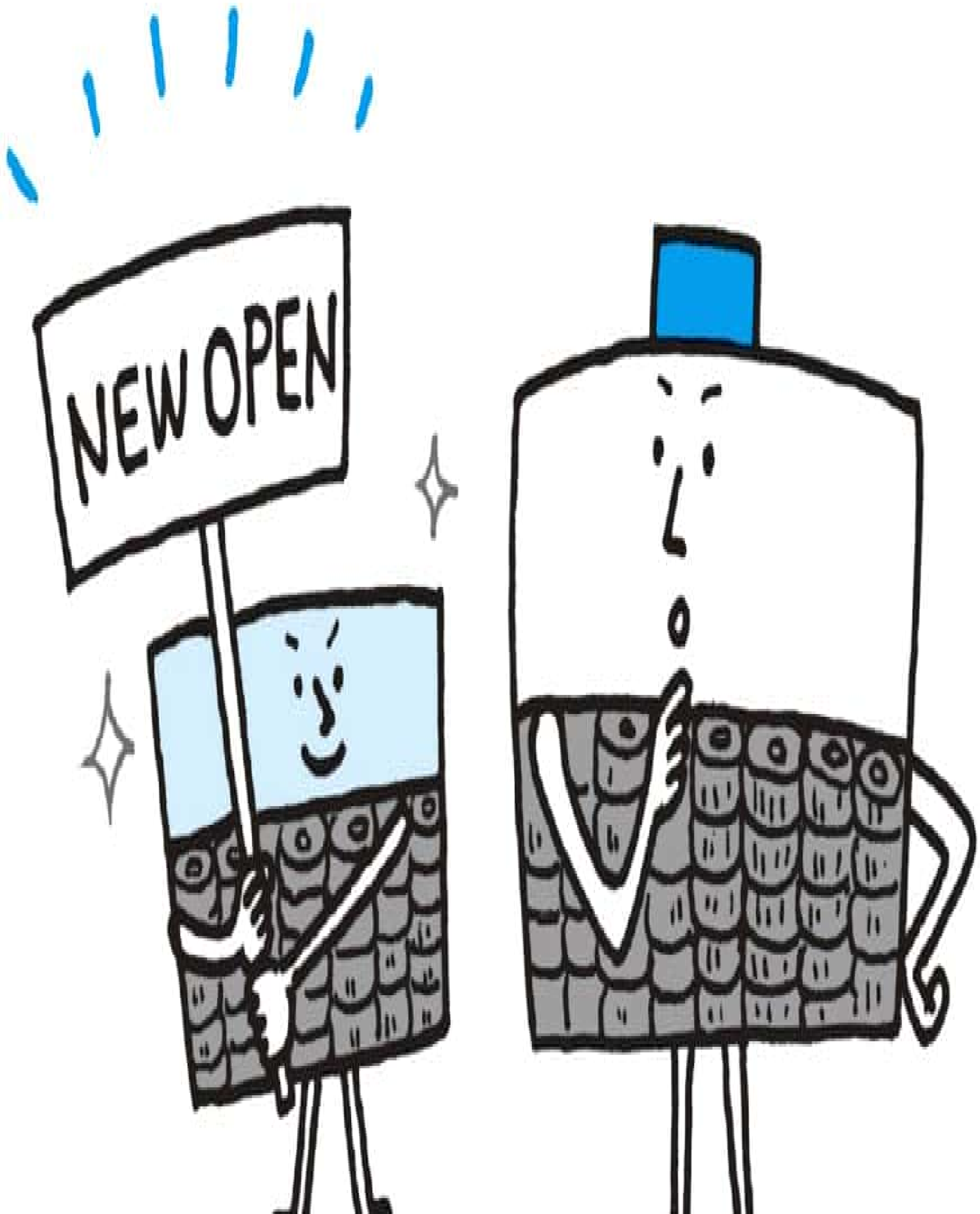
攻击敌人弱点的原因在于：投入最少的资源获得最大的成果，从而提高投资的费效比。与敌人硬碰硬则很有可能变成消耗战，甚至会因遭到敌人反攻而失败。例如日本战国时代的“川中岛之战”就是两大强者之间从正面冲突发展成了毫无结果的消耗战。

而在当前这个经济战国时代，两强之间的消耗战很可能会让第三方渔翁得利。例如日本国内的手机生产商只把目光集中在为争夺日本市场而开发只适合日本人的产品，结果苹果公司推出智能手机打进日本市场之后，所有的日本手机相关企业顿时陷入苦战。

所谓的选择就是决定“该做什么和不该做什么”，要想用有限的资源获得成功，就必须严格贯彻“攻其虚弱”的战术方针。

问题46　行业龙头如何应对竞争对手的挑战？

汽车用品巨头澳德巴克斯在公司内大力推行兰彻斯特战略。假如竞争对手在某家分店附近开业，请大家猜猜澳德巴克斯会采取什么样的对抗措施呢？


NEW OPEN

提示　澳德巴克斯是行业里的龙头企业，自然采取强者的战略。

答案46　饱和攻击

【解说】以多打少法则（三一法则）

作为业界的龙头老大，澳德巴克斯的基本战略就是强者的战略。简单地说，强者战略就是饱和攻击，用人力、物力上的优势直接压倒竞争对手。

现实中，澳德巴克斯确实也是在用饱和攻击对付竞争对手的新店。具体来说就是，用产品种类的优势（产品陈列）击败对手。所谓的产品陈列优势指的是：本店所能提供的可供客户选择的产品必须是竞争对手1.73（$\sqrt{3}$）倍以上，客户就会明显感觉出双方的差距。

为什么是1.73（$\sqrt{3}$）倍呢？兰彻斯特战略中有个著名的“三一法则”，又名“以多打少法则”，指的是在战场上投入敌军三倍兵力才能获得压倒性优势。为什么这里是$\sqrt{3}$而不是3呢？因为在自由竞争市场里，强者取得绝对优势还有个“N平方法则”。简单地说，就是“强者投入的经营资源可以发挥出平方数的效果”。$\sqrt{3}$的平方就是3，投入$\sqrt{3}$的资源即可达到弱者3倍效果。澳德巴克斯彻底执行该法则，有效发挥出了自身的经营资源优势。

问题47　为什么一定要争当第一？

可能有人还记得日本民主党短暂的执政时期内提出的“国际分工”这一议题，曾经有议员质问政府官员：“日本为什么一定要争当第一位？当第二位就不行吗？”那么，就请大家站在战略思考术的角度上，想想这个说法是否正确。



N.o 1
N.o 2

提示　如果问美国首届黑人总统是谁，肯定很多人马上能给出答案。同样大家都知道日本最高的山是富士山。请问：美国首届黑人总统的副总统是谁？日本第二高的山是哪座山？

答案47　从战略的角度上看这个说法是错的

【解说】应以争当第一位为目标

美国的首届黑人总统是奥巴马，他的副总统是拜登。日本第二高山是北岳山，除了少数登山爱好者，对普通人来说这是个很冷门的知识。

为什么要争当第一名？原因在于，单一市场里的第一位（行业龙头）和第二位之间的差距之大让人难以置信。例如，电冰箱这种大部分家庭只会购买一台的家电，客户往往只购买龙头企业的产品，第二位及其他公司早就被抛之脑后了。谈恋爱结婚也一样，往往真命天子只有一个，其他备胎只能眼巴巴地看着。政府部门的招标也是这样，包括第二位往下的企业只不过是失败者罢了。

而《利库路特》（现名：《住宅信息周刊》）就是依靠信息量夺取行业第一把交椅的公司。因为该周刊能提供读者所需要的一切信息，那么其他行业的信息类报刊就很少有人光顾了。

不单单是住宅信息，《利库路特》在大学生就业信息方面也是行业里的第一位企业，假如其他同行打算从这里打破《利库路

特》的优势，需要投入的经营资源将会是一个巨大的数字。读者们可以看看自己所就职的公司，是不是行业里的第一位呢？

麦肯锡顾问教你　从第一位战略开始，进行战略思考

三种第一位战略

想成为行业领跑者可以向“产品”“地区”“客户”三个方向发展。

“产品第一名”指的是在特定的产品类别里成为业界龙头企业，例如奥林巴斯无法在医疗器械这个大市场里占据主导地位，于是就选择内窥镜市场作为主攻对象而成为龙头企业。与其把有限的经营资源到处平摊，不如将其集中投入有限的市场，用最小的代价取得最大的成果。

“地区第一位”指的是在特定的地区内占据行业第一位。简单地说，就是站在单一营业网点的立场上，只要在本区商圈内成为第一位企业，就有可能将经验复制至全国，在全国范围内争夺第一位。

“客户第一位”指的是获得单一客户最大份额的订单。例如，在电子零部件行业里，本公司力争成为某个重要客户的最大供应商，最终成为该客户不可或缺的供应商，并把这个亲密的合作关系一直维持下去。

第一位战略

产品第一位	**成为某种产品销售的第一位** 【例】 ● 成为个人电脑销售第一位 ● 成为笔记本电脑销售第一位 ● 成为液晶技术第一位 ● 成为某种材料技术第一位
地区第一位	**成为某地区同行中的第一位** 【例】 ● 成为同一地区同行销售额第一位 ● 成为一个地区最受居民信赖的企业 ● 成为一个地区不可或缺的存在
客户第一位	**成为某个客户商业伙伴中的第一位** 【例】 ● 成为该客户最大的供应商 ● 成为该客户最信赖的供应商 ● 成为该客户不可或缺的供应商

无论在一个多么狭小的领域内都必须成为第一位。

问题48　面对挑战，乐天公司该如何应对？

乐天公司是口香糖市场龙头老大，第二位是明治制果。某年，明治制果创造性地推出了添加木糖醇的“口气清新口香糖”概念产品，让乐天公司一时间慌了手脚。明治制果还邀请了当红明星木村拓哉拍摄电视广告，出场费超过1亿日元。

假如读者是乐天公司的经营者，又该如何破解这个问题呢？



提示　是跟风推出相同类型的概念产品，还是另行开发新的概念产品？

答案48　跟风推出相同的概念产品

【解说】弱者只能寻找强者疏忽的地方，而强者模仿弱者即可

作为口香糖市场第二位的明治制果公司，曾经聘请木村拓哉拍摄电视广告，一时间获得巨大成功。可是，在当今这个竞争社会的时代，作为市场的龙头老大，乐天公司认为木糖醇口香糖的市场极其广大，因此并没有袖手旁观，而是推出了完全相同的概念产品。

肯定有会战略思考的人问：“作为追赶者，乐天公司为何不采取差异化战略呢？”而事实证明，乐天公司的选择是正确的。

确实，行业中第二位及以下的公司想要翻身只能偷袭大公司的疏漏之处，因为弱者一味模仿强者的产品无法吸引顾客。与此相反，已经取得了市场绝对优势的强者则可以采用模仿弱者产品这一方法，消除弱者创造出来的差异化，直接与弱者进行面对面的交锋。

对行业龙头老大来说，模仿战术能轻松消灭差异化，也就能夺回失去的市场份额。前面提到的明治制果与乐天公司的“木糖醇之战”到今天依旧没有平息，而乐天公司依旧是行业龙头企业。

问题49　想维持超长生命周期商品，应该采取哪种战略？

日清食品公司的CUP NOODLES（合味道）与大塚制药公司的SOYJOY（咀益嚼）都是超长生命周期商品。两家公司通过拥有多个超长生命周期的商品，为公司发展打下牢固的基础。

请读者思考：无论是CUP NOODLES（合味道）还是SOYJOY（咀益嚼），想维持这类超长生命周期商品应该采取哪种战略？


长期畅销商品

提示 为了防止客户对产品产生厌倦感，也为了防止产品带上“落后”“不合时宜”标签而采取的战略。

答案49　用最新元素对商品进行更新换代

【解说】石头布剪刀理论

此类超长生命周期的商品都采用了同样的战略：为防止大众对商品的印象走向过时、不合时宜，必须经常加入新元素进行更新换代。

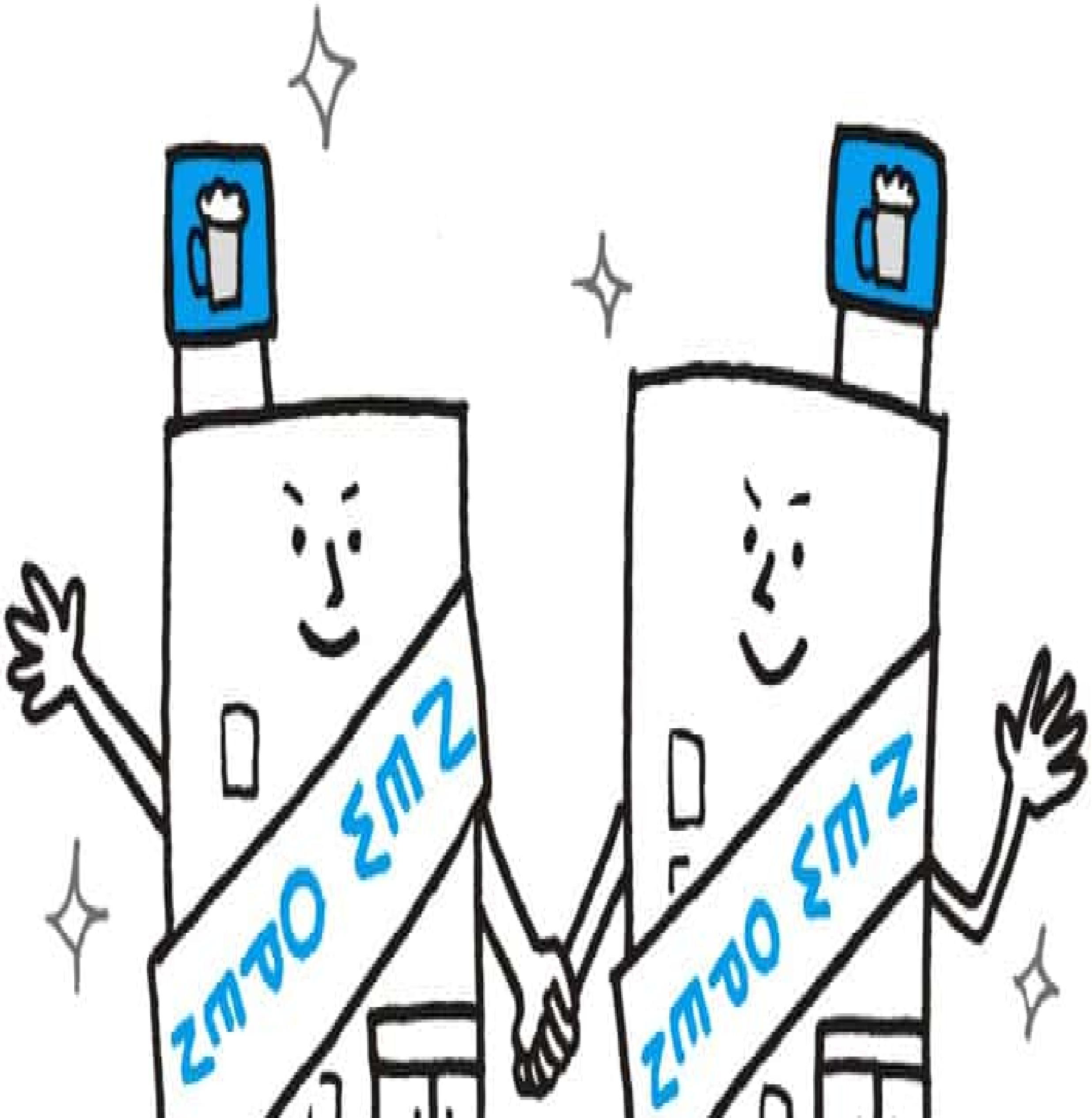
具体的做法有两种：一个就是加入新元素，如外星人、无国界的世界、信息社会等，让商品与“未来”等主题紧密结合，防止客户觉得商品落后、不合时宜；另一个就是要经常推出“新产品”，如果发现某些新产品销路不好就干脆彻底退出。例如，计划在下一季推出酱油口味的杯面，甚至可以彻底否定以前的盐汤杯面，将升级版的“新产品”捧上天。

兰彻斯特战略将新产品的推出战略形容为“石头布剪刀理论”。所谓的“石头”的意思是开始推出拳头产品；“布”的意思是在单一的拳头产品上派生出多个后续子产品；“剪刀”的意思是后续子产品中肯定有些销路比较理想，有些比较强差人意，这时就要下定决心把不理想的产品彻底“用剪刀剪掉”，也就是彻底退出。然后再把好产品当作拳头产品进行重点营销，然后重复以上的循环工作。

问题50　为什么同一集团会在一个商圈内开设两家分店？

提起MONTEROZA连锁店，大家肯定会想到著名的“鱼民”“笑笑”“白木屋”等餐饮店。这些店面一般设在车站前最繁华的地段，而且往往是一个车站设两家分店。

这种两家分店同处一个商圈的方式会不会引发内部竞争的问题呢？其实，让普通人想不到的是，这种设置门店的方式至少有两个优点。请读者们思考具体是什么优点。



提示 　同时设置两家分店的优点是：“降低什么”和“提高什么”。

答案50　降低成本，提高知名度

【解说】收获“双眼构造理论”的乘数效果

“双眼构造理论”的核心内容是，一个商圈的两家门店会制造出乘数效果，我们就用第50问的餐饮店为例进行讨论吧。

首先，同时设置两家分店可大幅节约人力物力，比先设一家分店，日后再增设一家便宜很多。

其次，在满是各种餐饮店的车站前，设置两家分店会更醒目。两个颜色鲜明的招牌在车站的两端，无论从哪个方向过来的乘客都能看见。其实这样做的最大目的就是让站台上的乘客看见本店的招牌。甚至在东京的上野车站集中开设了三家分店，在大阪的御堂筋车站的小点的道路上也能看见MONTEROZA的醒目招牌，这样做的效果甚至好于电视广告。

当然，在同一个商圈开设两家分店确实有可能会引发一定的内部竞争现象，可反过来对于餐饮业来说，收益乘数效果则更显著。客人们会认为本店的座位随时都有保证，原本想去其他店的客人也会被吸引过来。

第六章　复习

从兰彻斯特战略的本质学习战略思考，你需要这样做

本章的主要内容是兰彻斯特战略。为了让大家能更好地巩固所学的知识，在此进行一次复习。

兰彻斯特战略是从第一次世界大战期间，战斗机技师F.W.兰彻斯特构筑的兰彻斯特法则发展而来。为了构建一个投入兵员数、武器性能与获得战果之间的数学模型，兰彻斯特经过多方研究，从中总结出了“兰彻斯特法则”。

在第二次世界大战中，美军应用兰彻斯特法则取得了众多战术成果。例如，面对日本性能优异的零式战斗机，美军提出以三对一的战术，给日军造成重大损失。

日本已故的管理咨询师田冈信夫先生在研究兰彻斯特法则之后，构筑了“获取销售竞争优势的理论及实际操作”这一理论体系。简单地说，兰彻斯特战略发源于英国，完善于日本。

兰彻斯特战略的着眼点放在进攻一方，进攻敌人弱点可以理解为“避实击虚法则”。在想获得胜利的战场必须投入敌人三倍的兵力，这就是著名的“三一法则”。第二次世界大战中，美军把三架战斗机编成一个小队来对付一架性能优异的零式战斗机，这可以说得上是三一法则的最初应用。也有人把三

一法则称为“以多打少法则”。此外，兰彻斯特战略中还有“石头布剪刀理论”“双眼构造理论”等很有意思的内容。

至此，读者已经知道，日本最高的山是富士山，第二高的山是北岳山了吧。兰彻斯特战略的另一个重点是“第一位主义”，无论多么狭小的领域，企业都应努力成为行业里的领头羊。切下某个市场最大的蛋糕，就意味着掌握了该市场的支配权。例如，奥林巴斯就占据了内窥镜市场70％的份额，而日本的利库路特公司成了住宅求职资讯行业里的老大。

第一位和第二位之间的差距远远超出我们的想象。在一个行业里，第一位和第二位之间的地位差距非常巨大。当第一位和第二位之间的差距足够大时，市场整体将处于一个稳定状态。

Table of Contents

[总目录](#)

[麦肯锡逻辑思考力](#)

- [前言](#)
- [第一章　培养无死角的整体观，避免遗漏或重复](#)
  - [不想表述听起来像狡辩，就要善用MECE法则把握整体](#)
    - [问题01　不断强调优点的广告，真的效果好吗？](#)
    - [问题02　以提升饮食文化为目标的朝日啤酒为什么加入发泡酒市场竞争？](#)
    - [问题03　为什么按照商定聚会，反而败兴而归？](#)
    - [麦肯锡顾问教你　用MECE法则把握整体，避免遗漏或重复](#)

问题04　两家客流量大的超市大卖场，有什么共同特点？
麦肯锡顾问教你　执行MECE法则的三个步骤
问题05　为什么北极熊抓不到企鹅？
麦肯锡顾问教你　思考要兼顾正反两面
问题06　如何扭转营销劣势，超越行业老大？
问题07　微软如何借力提高产品质量？
问题08　记不起过去的工作，怎么做总结？
问题09　完美的策略框架，要包括哪三个方面？

麦肯锡顾问教你用“7S”与“4P”把握整体框架
第一章 复习
培养完整的思考模式，你需要这样做
第二章 思考有逻辑，说话才能有条理
想要与人顺利沟通，就要养成有逻辑的思维方式
问题10 为什么美国能够包容多元文化？
问题11 日本手机为什么会输给iPhone？
麦肯锡顾问教你 先从宏观思考，再向微观深入
问题12 崇光百货公司为什么会破产？
问题13 明明列出了数据资料，

第二章　复习

为什么还是无法说服他人？
问题14　经济形势不好，一定不好经营吗？
麦肯锡顾问教你　用三角逻辑检验，强化论述
问题15　犯罪调查，该用归纳法还是演绎法？
麦肯锡顾问教你　用好归纳法的三个步骤
问题16　优衣库的营业目标，为什么设定得那么高？
麦肯锡顾问教你　用好演绎法的三段论证
问题17　面对顾客投诉，为什么有理有据的解释却适得其反？
第二章　复习

构建逻辑思考框架，你需要这样做
第三章　分门别类整理资料，明确从属关系
把资料按从属关系整理，这样做事更有效率
问题18　“大风一刮木桶店赚翻天”，这是为什么？
问题19　要把不同的品牌分类，你该怎么办？
麦肯锡顾问教你　区分独立关系与从属关系
问题20　公司内部的相关资料，如何分类与整理？
麦肯锡顾问教你　独立关系与从属关系混杂时的整理技巧
问题21　老板要你提高业绩，你

有什么办法？
麦肯锡顾问教你　制作逻辑树的诀窍
问题22　从持续经营的角度考虑，企业想要提升利润应该怎么做？
麦肯锡顾问教你　两种方法，制作完整的逻辑树
问题23　提升公司业绩，应该从哪里着手？
问题24　营销部门的营销计划书，应当如何管理？
麦肯锡顾问教你　运用WBS拟定计划
第三章　复习
资料分类简洁又明了，你需要这

样做
第四章　排列优先顺序，就能让投资回报率最高
想要出色地完成工作就要重视QCD
问题25　哪种发言效果更好？
麦肯锡顾问教你　确立优先顺序的三个要素
问题26　在品质与交付期之间如何取得平衡？
问题27　早上上班后，最需要做的是哪件事情？
问题28　什么工作上午做起来效率最高？
麦肯锡顾问教你　科学运用一日三分法，提高工作效率
问题29　待办事项太多，应该怎么安排时间？
问题30　企业的组织机构故事，

依据是什么？
问题31　用替换的方法来降低成本，可以用在哪些方面？
麦肯锡顾问教你　锁定四个对象，发挥替换效果
第四章　复习
轻松提高投资回报率，你需要这样做
第五章　制定有效对策，要先查明根本原因
学会连问五个“为什么”，培养积极思考的习惯
问题32　花王为何耗费巨资收购嘉娜宝？
问题33　看到不同的报道，你该如何判断？
问题34　为什么营销部门的员工打电话时间特别长？

问题35　哪些是实事？哪些是主观判断？
麦肯锡顾问教你　分辨事实与判断，避免偏见影响决策
问题36　职场中要极力避免“差不多”“大约”“尽量”等，你知道为什么吗？
问题37　三星如何用本土化开拓海外市场？
问题38　团队负责人要求你做市场分析，你该从何入手？
麦肯锡顾问教你　先分开再解析，才易于找出对策
第五章　复习

刨根问底，找出对策，你需要这样做
第六章　学会表达，让人一听就懂
如果不会“说”，那就先学会“听”
问题39　经理把会议当演讲，有什么问题？
问题40　答非所问，你该怎么办？
问题41　适合的管理宽度是多少？
问题42　怎样才能做到说话简洁，避免没完没了的会议？
问题43　为什么儿童类节目，大多具备三个要素？
麦肯锡顾问教你　要想说得简明扼要，先把结

论整理成三个要素
问题44　什么样的年终汇报才能出彩？
麦肯锡顾问教你　用好金字塔结构，整理资料不犯难
问题45　没有逻辑顺序的发言，应当要如何整理？
麦肯锡顾问教你　先分类整理再综合评价，零散的资料也可以得出结论
第六章　复习
表达更清晰，沟通更顺畅，你需要这样做
麦肯锡问题思考力
第一章　想要解决问题，就要先发现问题

先发现问题，才能解决问题
问题01　问题意识高的人和问题意识低的人，差异表现在哪里？
问题02　解决问题是什么意思？
问题03　一有问题就解决的员工，是解决问题能力很高的员工吗？
麦肯锡顾问教你　想要解决问题，先了解三种解决问题的类型
问题04　为什么丰田要把成本消减的目标定为50％这么高呢？
麦肯锡顾问教你　通过目标前景和现状认识两个角度来看问题，激发问题意

识，从而规划目标前景
问题05　什么是“第八种浪费”？
麦肯锡顾问教你　巧用3M法则，找出问题所在
问题06　7-11“只输给麦当劳一样东西”，究竟是什么？
问题07　7S管理中的“7S”是什么的缩写？
第一章　复习
从发现问题着手开始解决问题，你需要这样做
第二章　运用“发散—收敛”的思维方法，就能成为创新者
想成为创新者，你要学会运用“发散—收敛”思维
问题08　历史的冷知识，你都能

答对吗？
麦肯锡顾问教你 善用零基思考，发现既有方法的局限性
问题09 三条发言的问题在哪里？
问题10 让提议人来做负责人会有什么问题？
麦肯锡顾问教你 “发散”和“收敛”是思考的基本过程
问题11 怎样才能让下属积极发挥创意呢？
麦肯锡顾问教你 头脑风暴的五项规则和使用技巧
问题12 为什么明明很努力工

作，却出不了成果？
问题13　朝日啤酒如何应对生死存亡的危机？
问题14　为了在10年之后成为第一，朝日啤酒都做了什么样的调查呢？
麦肯锡顾问教你　事先做出成果列表，才能少走弯路，最终完成目标
第二章　复习
运用“发散—收敛”的思维方法成为创新者，你需要这样做
第三章　进行大规模信息整理，就要分组和排列优先顺序
大规模信息整理就是进行分组和排列优先顺序的过程
问题15　超过200项的创意应该如

何归纳整理呢？
麦肯锡顾问教你　学会分组的基本步骤，开始信息整理
问题16　怎样才能很快找到电脑中的文件夹和文件？
麦肯锡顾问教你　分组小窍门：“魔法数字七与正负偏差”
问题17　怎样才能把大量的报告资料归纳整理好呢？
麦肯锡顾问教你　想要易于理解，你要学会添加编号
问题18　面对海量的项目，应当如何排定优先顺序？

问题19　头脑风暴获取的信息，应该由谁来整理？
麦肯锡顾问教你　用5级评价的信息整理方法，排定优先顺序
问题20　如何整理头脑风暴法获得的便利贴？
麦肯锡顾问教你　头脑风暴中使用便利贴的方法后，进行信息整理的技巧
问题21　解决方案应当如何整理才能容易理解？
麦肯锡顾问教你　培养两个习惯，来提高信息整理能力
第三章　复习
通过分组和排列优先顺序进行大

规模信息整理，你需要这样做
第四章　解决问题的过程和解决方案相关的提示
ECRS分析原则与从有到新的思维方式
问题22　解决麻烦的步骤是如何排序的？
问题23　改善的步骤是如何排序的？
麦肯锡顾问教你　改善的步骤和实施方法
问题24　改革的步骤是如何排序的？
麦肯锡顾问教你　改革的步骤和实施方法
问题25　针对存在的问题，如何提出改善方案或改革方案？
麦肯锡顾问教你　用ECRS原则

寻找解决方案
问题26　面对大量的问题，应当怎样考虑解决方案？
麦肯锡顾问教你　查明原因的诀窍——“is/is not”
问题27　为什么总是很难拿出改革方案呢？
麦肯锡顾问教你　摆脱以前的束缚，树立远大的目标
问题28　有什么好办法避免改革的头脑风暴陷入僵局？
问题29　应该寻找什么样的事物来获取改革的启示呢？
问题30　软银的改革思路究竟源

于何处？
第四章　复习
想要找到问题的解决方案，你需要这样做
第五章　在决策过程中制订多种备选方案，才能确定更好的解决方案
制订多种备选方案，催生更好的解决方案
问题31　领导不断增加新的要求，应该如何应对？
问题32　呕心沥血写的方案却被上司否定，问题出在哪里？
问题33　在降低成本的方针下，除了总投资额低以外还有什么其他评价因素？
麦肯锡顾问教你　结合定性评价，避免定量评价的局限

问题34　面对阿波罗13号的爆炸事故，NASA是如何做决策的？
麦肯锡顾问教你　解决方案陷入困境时，制订及评价备选方案的决策流程
问题35　面对两个各具优势的方案，应当如何选择？
问题36　被紧急要求发表意见，应如何巧妙地回答？
麦肯锡顾问教你　重视SEP（系统、工程、流程）思考流程，找到解决问题的捷径
第五章　复习
在决策过程中确定更好的解决方

案，你需要这样做
第六章　想要提高洞察力，就要运用假说思维
运用假说思维提高洞察力
问题37　认真地埋头苦干，取得的成果上司却评价不高，问题出在哪里？
麦肯锡顾问教你　需要突破现状时，要运用假说思维
问题38　接受了上司的批评，改变了自己的想法，但上司又翻脸不认账了，问题到底出在哪里？
问题39　达尔文这样善于运用假说思维的人和不善于运用假说思维的人之间有什么差异？

问题40　便利店大量引进了低价的甜点和咖啡等商品是基于什么样的假说？
麦肯锡顾问教你　建立假说的技巧和验证假说的方法
问题41　在便利店中售卖甜点和咖啡能够达到促进其他商品销售的效果吗？
麦肯锡顾问教你　通过假说验证循环，逐步接近真相
问题42　便利店应如何判断新产品是否应该固定化？
第六章　复习
运用假说思维提高洞察力，你需要这样做

麦肯锡战略思考力

前言

第一章　学会战略思考，你就能拓展思路

不按规则出牌，这才是战略思考的真谛

问题01　在江户时代，鸿池屋是如何聚积巨额财富的？

问题02　拥有技术优势的日本企业为何在平板电视市场上一败涂地？

问题03　2000年以后的日本企业为什么会面临库存积存的问题？

问题04　处理问题时，遵循前例有什么问题？

麦肯锡顾问教你　只有确立经营战略，企业才

能突破现状、持续发展
问题05　奥林巴斯如何在内窥镜市场上打败医疗设备的三巨头，取得压倒性优势呢？
问题06　秋本面包店如何把面包卖到全世界？
问题07　三菱公司和东京迪士尼为什么都建在沼泽地上呢？
问题08　实施了经营改革，市场销售却大幅萎缩，这是为什么？
麦肯锡顾问教你　分清长期战略思考与短期战术思考的不同点，才能合理运用

第一章　复习

想要明白战略思考的作用，你需要这样做

第二章　学习战略思考，先从战略布局开始

做好战略布局，是战略思考的关键

问题09　便利店行业的整体发展战略包括哪些内容？

麦肯锡顾问教你　只有严格贯彻战略发展的S＆B（拆除与建设），才能摆脱亏损部门轻装上阵

问题10　苹果公司为什么能够做到引领世界潮流？

麦肯锡顾问教你　做好经营战略布局的三个步骤，你的公司就

有可能成为领头羊
问题11　软银公司投资或收购资金从何而来？
问题12　电梯维修公司该如何开展多元化经营？
问题13　“细分市场之王”成功的秘诀是什么？
麦肯锡顾问教你　日东电工推进“三开活动”构建多元化战略矩阵
问题14　奥林巴斯用什么方法有效掌握环境变化？
麦肯锡顾问教你　巧妙运用SWOT分析与SWOT组合分析法，确定经营战略

问题15　新产品销售看好，总经理为什么会泼冷水？
问题16　沃尔玛的分店选址战略有什么独到之处？
问题17　有什么共同点？有什么不同点？
第二章　复习
从战略布局开始学习战略思考，你需要这样做
第三章　做好战略思考，先要向经营战略大师学习
跟波特、德鲁克、韦尔奇学习如何战略思考
问题18　企业如何才能避免竞争？
问题19　除了同行以外，企业还要面对哪些竞争对手？

麦肯锡顾问教你 明白五大竞争力量，才能正确地构思企业战略
问题20 麦当劳和莫士汉堡有什么决定性的不同？
麦肯锡顾问教你 理解波特的三大基本战略，才能更好地构建企业战略
问题21 为什么优衣库要从生产到销售实施全盘管理？
麦肯锡顾问教你 学习价值链，才能准确地构建企业战略
问题22 丰田为什么要依赖直营方式？

问题23　为什么做食品的乐天公司会做暖宝宝？
问题24　太阳马戏团和澳大利亚葡萄酒有什么相同的战略？
麦肯锡顾问教你　巧用蓝海战略行动矩阵，寻找企业的蓝海市场
问题25　杰克·韦尔奇在通用电气公司执行的是什么战略？
第三章　复习
向经营战略大师学习战略思考，你需要这样做
第四章　做好战略思考，就要理解市场营销的本质
从市场营销的本质学习战略思考
问题26　松本清药妆店与其他药妆店的经营领域

和目标客户有什么不同？
麦肯锡顾问教你　根据市场营销学理论体系，做好战略思考
问题27　戴森公司的广告语有什么特点？
问题28　在陶瓷工业方面极具技术优势的日本碍子公司开发的高性能家用净水器为什么销量不佳？
问题29　小松公司在巨型自卸卡车上增加了什么可以打败竞争对手的强大功能？
麦肯锡顾问教你　让客户参与新产品开发，产销一体模式重构产品开发

问题30　优衣库从廉价商品中挣到丰厚利润的秘密是什么？
问题31　汽车行业为什么不导入产销分离？
问题32　卫视广告产品有哪些共同点？
问题33　奢侈品的品牌战略最关键的是什么？
问题34　有什么不可或缺的服务可以抓住有车一族，让他们成为回头客？
第四章　复习
从市场营销的本质学习战略思考，你需要这样做
第五章　做好战略思考，就要理解兵法的本质
从兵法的本质学习战略思考

问题35　亚马逊、微软、谷歌有什么相同的基本战略？
问题36　为什么日本的土地所有者大多数在经营租赁公寓呢？
问题37　为什么象印公司和虎牌公司从不涉足空调、冰箱等大型家电？
问题38　阿米巴经营模式的特征是什么？
问题39　日本航空在申请破产前内部出现过什么重大问题？
麦肯锡顾问教你　了解管理体系崩溃的六种预兆，提前做好预防

问题40　“选择与集中”的过程中，选择包括哪两方面的内容？
问题41　软银公司的股票资产大约是多少？
问题42　7-11公司与丰田公司各自强大的敌人是谁？
麦肯锡顾问教你　知道胜利的五种条件，是战略构思的基础
第五章　复习
从兵法的本质学习战略思考，你需要这样做
第六章　做好战略思考，就要理解兰彻斯特战略的本质
从兰彻斯特战略的本质学习战略思考
问题43　市场竞争中，弱者应当

采用什么战略呢？
麦肯锡顾问教你　学习弱者的战略与强者的战略，才能正确地战略思考
问题44　处于弱势的毛利家采用什么手段战胜了强大的敌人呢？
问题45　怎样说服能说会道的上司？
问题46　行业龙头如何应对竞争对手的挑战？
问题47　为什么一定要争当第一？
麦肯锡顾问教你　从第一位战略开始，进行战略思考
问题48　面对挑战，乐天公司该

如何应对？
问题49　想维持超长生命周期商品，应该采取哪种战略？
问题50　为什么同一集团会在一个商圈内开设两家分店？
第六章　复习
从兰彻斯特战略的本质学习战略思考，你需要这样做